DOCUMENT RESUME

ED 391 128 CG 026 775

TITLE	Work and Family: Flexible Working Arrangements = Le Travail et la Famille: Conditions de Travail Flexibles.
INSTITUTION	Ontario Women's Directorate, Toronto.
SPONS AGENCY	Camco Inc., Mississauga (Ontario).
REPORT NO	ISBN-1-895368-11-1; ISBN-1-895368-13-8
PUB DATE	Aug 92
NOTE	77p.; A Change Agent Project.
AVAILABLE FROM	Ontario Women's Directorate, 2 Carlton Street, 12th Floor, Toronto, Ontario M5B 2M9, Canada (English: ISBN-1-895368-11-1, free; French: ISBN-1-895368-13-8, free).
PUB TYPE	Reports - Research/Technical (143) -- Tests/Evaluation Instruments (160) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)
LANGUAGE	English; French
EDRS PRICE	MF01/PC04 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Change Agents; Change Strategies; *Employed Parents; Employed Women; Employer Employee Relationship; Employers; Employment Patterns; Employment Problems; *Family Work Relationship; *Flexible Working Hours; Foreign Countries; Occupational Surveys; *Quality of Working Life; Work Environment
IDENTIFIERS	Canada

ABSTRACT

Working in partnership with the Ontario Women's Directorate, Camco Inc. has taken a planned approach in determining appropriate workplace initiatives to help its employees address the issue of balancing paid work and family responsibilities. Camco surveyed employees to identify their needs and determine what kinds of programs would best respond to those needs. This results of Camco's survey and issues raised by the company's workforce are examined focusing primarily on flexible working arrangements--the option preferred by most Camco employees. Implications for employees, employers, and unions are discussed and an implementation plan is presented. This publication is part of the Ontario Women's Directorate Change Agent Program, the goals of which include improving the economic status and representation of women in the labor force and providing tangible examples of project initiatives for organizations to consider when developing their own employment equity programs. Chapters are: (1) Identifying Employee Needs; (2) Flexible Working Arrangements: Options and Issues; (3) Flexible Working Arrangements: Implications; and (4) Developing an Implementation Plan. Also included are a description of the Ontario Women's Directorate and a copy of the questionnaire. (JBJ)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

WORK and FAMILY

PERMISSION TO REPRODUCE THIS
MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

MARY-HELEN SPENCE

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES
INFORMATION CENTER (ERIC)"

ED 391 128

FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvem
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMAT
CENTER (ERIC)

☐ This document has been reproduced a
received from the person or organizat
originating it.

☐ Minor changes have been made to
improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in thi
document do not necessarily represen
official OERI position or policy.

A CHANGE AGENT PROJECT
BY THE ONTARIO WOMEN' S DIRECTORATE AND CAMCO INC.

CG026775

BEST COPY AVAILABLE

ACKNOWLEDGEMENTS

Special thanks to the many individuals who have contributed to the preparation of this publication. Among them are the many Camco employees and union representatives who participated in the employee needs survey and the focus group interviews. We also wish to thank the project consultant, Mona Kornberg, and the project's co-ordinators: Joanne Hayhow, Camco Inc., and Shirley Fowlin, Ontario Women's Directorate.

THE CHANGE AGENT PROGRAM

Through the Change Agent Program, the Ontario Women's Directorate has had the opportunity to work in partnership with many organizations, including unions, employers and community groups. These partnerships have resulted in the completion of a wide range of case studies, publications, videos, workshops and conferences. All of these initiatives are designed to encourage the achievement of employment equity in the workplace.

The goals of the Change Agent Program include improving the economic status and representation of women in the labor force and providing tangible examples of project initiatives for organizations to consider when developing their own employment equity programs.

Some of our most recent change agent partners are: General Motors of Canada Limited, the Canadian Auto Workers, Xerox Canada, Safety Supply Canada Ltd., the Ontario Federation of Labour, the Urban Alliance on Race Relations, the Ontario Metis and Aboriginal Association, the Industrial Accident Prevention Association and Camco Inc., our partner in this Change Agent project - FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS.

Working in partnership with the Ontario Women's Directorate, Camco has taken a planned approach in determining appropriate workplace initiatives to help its employees address the issue of balancing paid work and family responsibilities.

Change Agent partners agree to share project results with other organizations in order to provide valuable resources to increase understanding of employment equity and strategies which can be used to bring about changes. This is one such report.

Setting the Stage 4.

I. IDENTIFYING EMPLOYEE NEEDS 5.

INTRODUCTION
COMMITMENT TO EMPLOYMENT EQUITY
SURVEYING EMPLOYEE NEEDS
PROFILE OF RESPONDENTS
MOSTLY DUAL-INCOME FAMILIES
RESPONSIBILITY FOR DEPENDENT CARE
EMPLOYEE ABSENTEEISM AND LATENESS
IMPACT ON JOB PERFORMANCE
EXPLORING THE OPTIONS
Options: Flexible Working Arrangements
Options: Employer-Assisted Child Care
Options: Special Leave
CONCLUSION

II. FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS: OPTIONS AND ISSUES 11.

INTRODUCTION
FLEXITIME
SEASONAL/SUMMER HOURS
COMPRESSED WORK WEEK
Issues: Overtime
Issues: Time Recording
(i) Manual Systems
(ii) Time Clocks
(iii) Cumulative Meters
(iv) Computer-Based Systems
CONCLUSION

III. FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS: IMPLICATIONS 16.

Introduction
The Employee's Perspective
Benefits of Flexibility
Employees' Concerns
The Camco Experience
Offering Employees a Choice
Ensuring Benefits for All
The Employer's Perspective
Extending Business Hours
Need for Communication and Co-operation
Key Costs and Management Issues
Focus on Training
The Union's Perspective
Addressing the Issues
Union Involvement in Decisions
Conclusion

IV. DEVELOPING AN IMPLEMENTATION PLAN 22.

Introduction
Developing an Action Plan
1. Task Force
2. Pilot Study
3. Evaluation of Pilot Study
4. Presentation of Results to Senior Management
5. Communicating with Employees
6. Program Launch
7. Post-Implementation Review
Conclusion

Endnotes and Bibliography 30.

Ontario Women's Directorate: Who We Are 31.

Appendix A. The Questionnaire 32.

"Life does not stop at the plant gate or the office door. Working people are citizens, community members, and most immediately family members."

CAW Policy Statement on the Family, *Canadian Business Review*, August 1989.

Setting the Stage

In a world where knowledge and information are driving economic growth, many organizations are looking to their employees to give them a competitive edge. The productivity focus is broadening — adding a human dimension to the technological equation.

Just as successful organizations are introducing new products and services to meet the changing needs of the marketplace, so, too, are they developing new policies and programs to meet the shifting needs of their employees.

As organizations plan for the 21st century workplace, they will be drawing from a smaller and more diverse pool of employees, most of whom will also be responsible for family care.

Many employers will find themselves competing for employees from a labor force featuring: more double-income families; more women entering and staying longer in the workforce; growing numbers of women with children, particularly mothers of young children; more men responsible for family care; an increase in the number of employees caring for elderly relatives or for people with disabilities. These and other trends are having a major impact on institutions and organizations and on their approach toward their employees.

Employers are recognizing that in a tight labor market, good people will be drawn to well-run organizations that value talented employees and support both their work and personal priorities. Many organizations are responding to the challenge with innovative programs that reflect changing lives and lifestyles. Those employers are gaining a competitive edge by increasing productivity and lowering turnover and absenteeism costs. They are gaining a human resource edge by attracting, retaining and motivating the best people for their jobs.

This publication documents the initiatives of one company — Camco Inc. — to introduce innovative workplace support measures to help employees balance their paid work and family responsibilities. Working with the Ontario Women's Directorate and an outside consultant, Camco surveyed employees to identify their needs and determine what kinds of programs would best respond to those needs.

This publication examines the results of Camco's survey and the issues raised by the company's workforce. The primary focus is on flexible working arrangements — the option preferred by most Camco employees. The publication discusses the implications of this option for employees, employers and unions. It also presents an implementation plan reflecting both company and employee priorities.

While Camco's strategy and approach will not be the answer for every organization, their experience and this publication do offer some helpful advice and information for employers considering flexible scheduling as a practical means of helping employees bridge their paid work and family responsibilities.

WHO ARE THE NEW EMPLOYEES?

As organizations prepare for the 21st century, they will be drawing from a smaller and more diverse pool of employees. There will be:

- More double-income families: in 1986, more than half of all two-parent families were dual earner — up from only 20 per cent in 1961. [1]
- More women: by 1993, over 63 per cent of Canadian women will be participating in the paid labor force. [2]
- More mothers with young children: by 1986, one out of every two mothers with children under three was in the paid labor force; two-thirds of those women worked full time. [3]
- More men responsible for family care: 30 per cent of men responding to a magazine survey said they have refused a job, promotion or transfer because it would cut down on their family time. [4]
- More employees caring for elderly relatives: two out of five people aged 30 and over now provide some kind of elder care; as the parents of baby boomers grow older, more of their adult children will be combining a job with elder care. [5]
- More employees caring for people with disabilities: a national study on health and disability found that out of a population of 2.5 million people with disabilities, some 400,000 were partially dependent and 1.1 million were dependent on others. [6]

IDENTIFYING EMPLOYEE NEEDS

INTRODUCTION

"When individuals have balance and control in their lives, they are likely to be more satisfied and more productive — both on and off the job. Helping people to achieve that kind of balance and control is in the best interest of both employees and the organization. It improves the quality of life for employees and their families, while improving bottom-line results for business."

Stephen Snyder, President and Chief Executive Officer
Camco Inc.

Camco Inc. is Canada's largest manufacturer and distributor of major home appliances. The company, which is 51 per cent owned by General Electric (GE), manufactures and distributes GE and other popular brand appliances. Camco also produces brands for leading department stores.

The company employs close to 3,000 people across Canada, 60 per cent of whom are unionized. Employees are represented by three major unions — the United Electrical Workers, the United Steelworkers of America, and the Communications Workers of Canada — as well as several smaller unions.

Production facilities are located in Hamilton, Ontario and in Montreal, Quebec, and service is provided by employees working in 25 centres across Canada.

Camco's head office is on Skymark Avenue in Mississauga, Ontario where 239 union and non-union employees work in professional, administrative, clerical and warehouse jobs. An additional 50 employees work as technicians.

Like most companies operating in the intensely competitive North American home appliance market, Camco is looking for ways to improve employee relations, enhance customer service, and increase productivity by lowering the costs associated with absenteeism and turnover.

COMMITMENT TO EMPLOYMENT EQUITY

Several workplace initiatives have been introduced as part of the company's broader commitment to employment equity. Camco has been looking to build on this commitment by responding to employee concerns about balancing work and personal priorities.

Camco knows that a growing number of employees have pressing family responsibilities and other commitments in their lives. The company also recognizes that helping people to reconcile conflicting demands can benefit both the organization and its workforce.

It is against this backdrop that Camco entered into a joint venture with the Ontario Women's Directorate, through its Change Agent Program, to identify and respond to employee concerns about balancing paid work and personal priorities.

SURVEYING EMPLOYEE NEEDS

A questionnaire was designed to obtain information about employees' paid work and family responsibilities, as well as their needs, concerns and attitudes toward employer-sponsored work place support programs and related issues (see Appendix A).

Answers were anonymous and employees were asked to return their completed questionnaires to Camco's Human Resources Division.

Of the 250 questionnaires distributed, 130 (52 per cent) were returned by employees. Forty-four per cent of the 130 respondents were female and 56 per cent were male. Ten per cent were hourly, unionized employees and 90 per cent were salaried staff, most of whom are unionized as well.

PROFILE OF RESPONDENTS

The profile of respondents to this survey revealed a largely married (81 per cent), middle-aged (60 per cent between 35 and 54) and stable population (65 per cent had worked for the company at least 11 years, with one quarter of respondents reporting more than 20 years of service).

Survey results largely reflect the needs of professional, administrative and clerical staff (90 per cent of respondents), who comprise the majority of employees at the company's head office.

There was a low response rate from the company's 50 technicians — employees who work from their vehicles and spend most of their time on the road servicing appliances in customers' homes.

MOSTLY DUAL-INCOME FAMILIES

Survey results were consistent with the trend toward more dual-earner families in the Canadian workforce. Only 14 per cent of respondents reported that their spouse did not have paid employment. Not only were the majority of respondents' spouses working full-time, but 18 per cent indicated their spouse worked more than 40 hours per week.

With respect to household tasks, almost half of respondents (males and females) said that responsibility for household work was shared equally between partners, with a similar but less striking trend for sharing child care responsibilities.

In the area of elder care, however, female respondents indicated that they carry most of the responsibility for the care of elderly, ill or disabled family members.

RESPONSIBILITY FOR DEPENDENT CARE

Some 44 per cent of respondents to the survey had children under the age of 12, and an equal number had children over 12 years of age. Given the largely middle-aged employee population at Camco's Skymark corporate offices, it was not surprising that only 12 per cent of respondents had children under four years of age, and only 12 per cent were considering having children in the next five years.

Close to 17 per cent of employees responding to the survey said they provided supportive care for an elderly, ill or disabled family member, with 15 per cent spending an average of five hours per week providing that care.

The Average Respondent...

- is married (81%)
- has children school-aged or older (76%)
- is middle-aged (60% between 35 and 54)
- has a spouse who works full-time or part-time (62%)
- has been with the company for a number of years (65% have worked with Camco for at least 11 years)
- works in a professional, administrative or clerical job (90%).

EMPLOYEE ABSENTEEISM AND LATENESS

When asked how family responsibilities affected absenteeism, 55 per cent of Camco respondents said they had missed three full or part days of work during the six months before the survey. For 48 per cent of respondents, most of the days missed were due to personal illness or appointments, while 10 per cent said family responsibilities were the reason.

In answer to questions about lateness, 61 per cent of respondents said they were either late or had to leave early an average of four times in the six months before the survey. In 42 per cent of the cases, this was due to personal illness or appointments; 15 per cent of lateness was attributed to family responsibilities and 8 per cent to other reasons (mainly commuting problems).

Interestingly, men were more likely than women to attribute absenteeism and lateness to family responsibilities. Fourteen per cent of the men surveyed attributed absent days to family demands, compared to five per cent of women. Further, some 21 per cent of men cited family reasons as the cause of lateness, compared to five per cent of women.

IMPACT ON JOB PERFORMANCE

When asked how family responsibilities have affected their work situation over the past year, 24 per cent of respondents mentioned difficulties with working overtime and 16 per cent said their ability to concentrate on the job was affected. A further 15 per cent said that family responsibilities made it difficult for them to attend meetings outside of regular business hours.

Respondents with children of any age were more likely to cite difficulties with working overtime (32 per cent) and attending meetings outside of regular business hours (22 per

cent). This pattern was even more pronounced for people with children under the age of six (56 per cent were unable to work overtime and 44 per cent couldn't attend early or late meetings).

Respondents who provided care for an elderly, ill or disabled family member reported a similar, but slightly different, pattern. Close to 32 per cent said they had difficulty putting in any overtime, 27 per cent found it hard to concentrate on the job and 23 per cent said it was difficult to attend early or late meetings.

EXPLORING THE OPTIONS

When asked how Camco could help employees cope with paid work and family demands, the suggestions offered most frequently by respondents were:

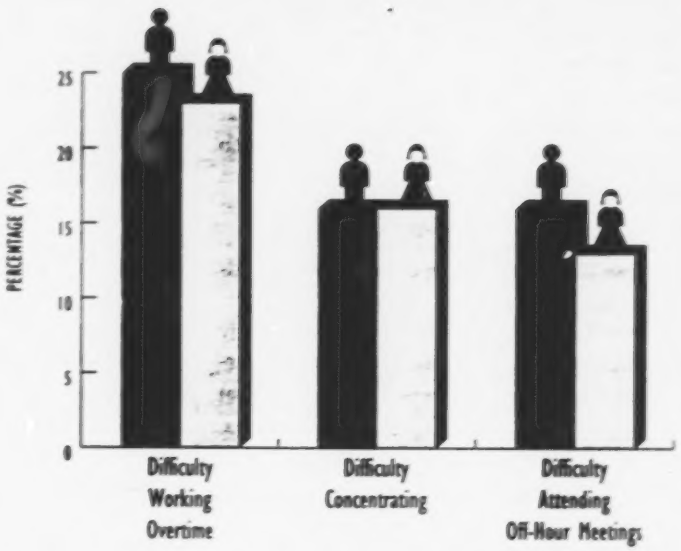
- flexible working arrangements
- more part-time work
- having personal days (not just sick days)
- more lead time to avoid overtime.

Several employees were of the opinion that issues relating to employees' family responsibilities were not Camco's concern.

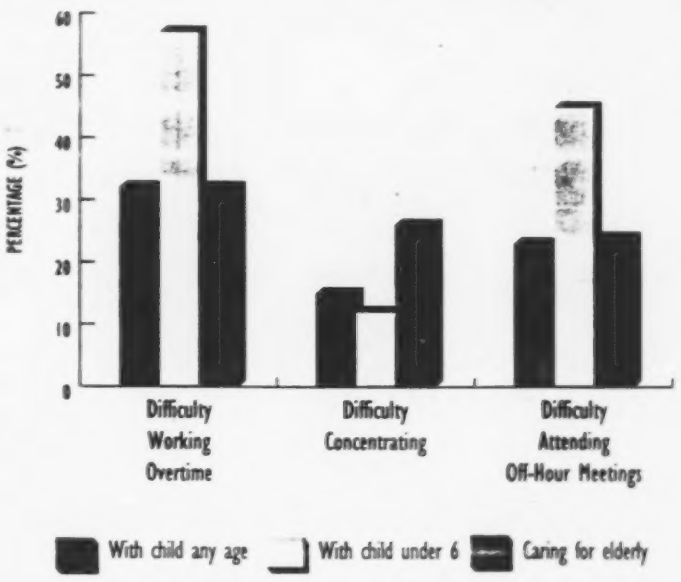
When respondents were asked about specific options the company could implement to help employees bridge paid work and personal priorities:

- 72 per cent said they would benefit from some type of flexible working arrangement
- 29 per cent said they would like to see an employer-assisted child care program
- 17 per cent said that special leave to care for an elderly relative would be useful.

IMPACT OF FAMILY RESPONSIBILITIES ON EMPLOYEES' JOB REQUIREMENTS



IMPACT OF FAMILY RESPONSIBILITIES ON EMPLOYEES' JOB REQUIREMENTS



OPTIONS: FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS

Survey respondents were asked to rank, in descending order of preference, the type of flexible working arrangement they felt would best meet both their personal needs and the needs of the organization. The order was:

1. flexible working hours (ranked first by 54 per cent of respondents and second by 26 per cent)
2. summer hours (ranked first by 32 per cent of respondents and second by 27 per cent)
3. compressed work week (ranked first by 17 per cent and second by 17 per cent).

Respondents were also asked to rank, in descending order, the main concerns they had about opting for flexible scheduling themselves. The order was:

1. the need to retain full benefits
2. the need to work full-time
3. the need for management support.

In addition to these concerns, other issues were raised by respondents. Some were emphatic about not wanting to work on Saturdays while others were worried about maintaining high levels of customer service and satisfaction. Still others wanted the assurance that selecting a flexible work option would not cause supervisory problems or be perceived as a lack of commitment to the job or to the organization.

OPTIONS: EMPLOYER-ASSISTED CHILD CARE

In response to questions about employer-assisted child care as a means of reducing work and family conflicts:

- 29 per cent of respondents said they would like to see an employer-assisted child care program introduced at Camco
- 24 per cent said they would not want such a program at the company
- 36 per cent were undecided.

Of the 18 per cent of respondents who said they might need child care arrangements within the next five years, the majority said that care in the nearby community would benefit them most.

OPTIONS: SPECIAL LEAVE

Some 22 per cent of respondents said they had (or expected to have) responsibility for elder care, and most of those employees said that special leave to care for the family member would be most useful.

CONCLUSION

The Employee Needs Survey demonstrated clearly that some form of flexible working arrangement was the option favored by most Camco employees.

In fact, almost two-thirds of respondents felt this would be the most effective form of support the company could offer to help employees balance paid work and family responsibilities.

Within the framework of the flexible work arrangements option, the majority of respondents favored flexible work hours, summer hours and a compressed work week in that order of preference.

Part two of this publication examines each of these options in greater detail.

FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS: OPTIONS AND ISSUES

INTRODUCTION

"The old rules are being rewritten. For many people, the traditional 9 to 5, Monday to Friday work week is out of step with the realities of their lives. More employees will be looking for job flexibility. Smart employers will provide it."

Joanne Hayhew, Compensation and Organization Development Manager, Camco Inc.

When selecting from the various flexible scheduling options, it is important to keep in mind that the program has to work for both employees and the organization.

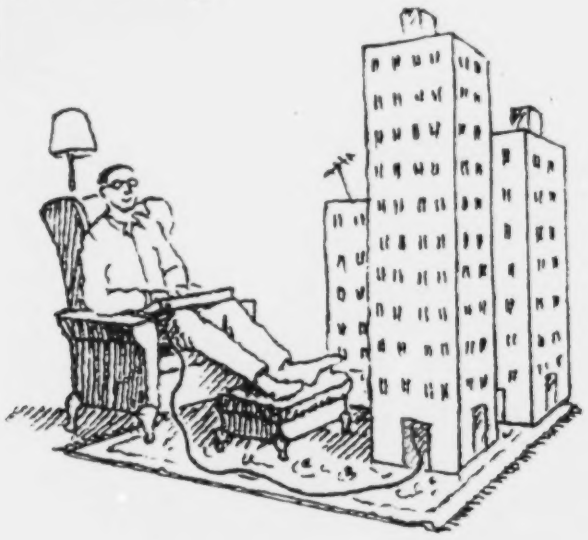
Because no single option or combination of options will work for every unit or every employee, there should be as much flexibility as possible. Experience has shown that the programs which work best are those that offer the greatest choice.

The following is a discussion of the three flexible working arrangements preferred by Camco employees who responded to the Employee Needs Survey:

- flexitime
- seasonal/summer hours
- compressed work week.

Also discussed are two key issues affecting the implementation of flexible scheduling:

- overtime
- time recording.



FLEXITIME

This option enables employees to choose, within certain time frames, when they want to start and stop work. The degree of variation that can be accommodated depends on a number of factors including:

- the number of daily hours the organization operates
- the hours each employee is required to be present
- the interdependence of other jobs and departments
- the needs of customers and suppliers.

Flexitime does not affect the total number of working hours for which the employee was hired. Nor does it affect company sick leave and vacation policies.

Most organizations offering flexitime specify certain hours, known as core time when everyone must be on the job. On either side of those core hours are bands of flex time offering employees more choice over their work schedules (see Chart I).

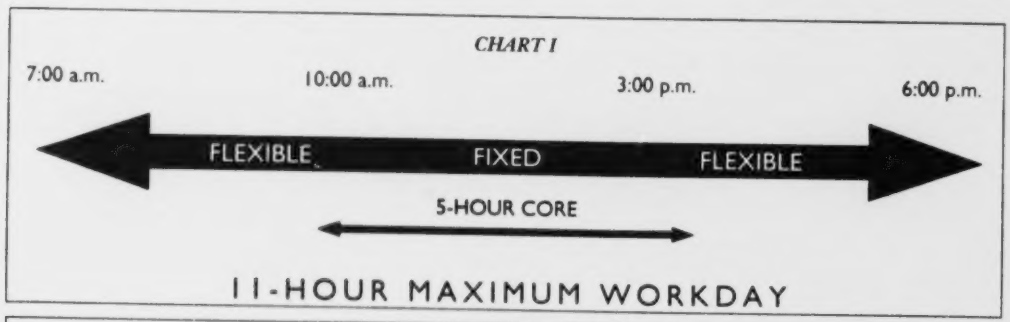
Under this option, employees working a 7-1/2-hour day with half-an-hour for lunch may start work as early as 7:00 a.m. or as late as 10:00 a.m., and finish as early as 3:00 p.m. or as late as 6:00 p.m. Employees may select the schedule they wish between these two extremes.

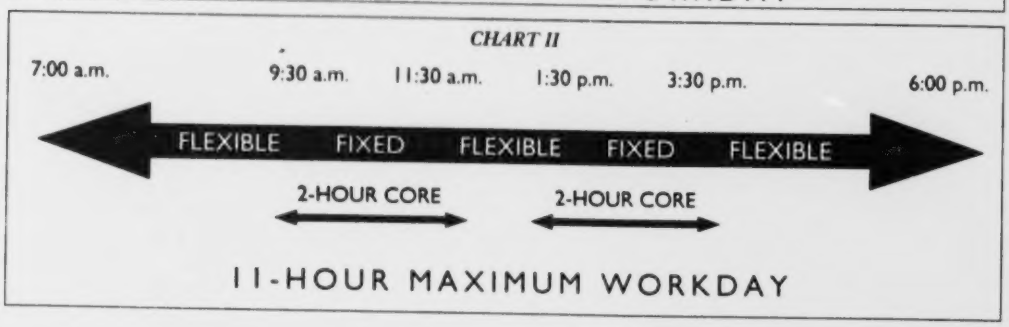
It is also possible to increase flexibility even more by splitting core time into two periods — morning and afternoon —with a flexible lunch break in between. Here, employees are offered three periods of time known as flexbands in which to schedule their working hours provided they meet the total hours required for the job (see Chart II).

Once again, employees may begin work as early as 7:00 a.m. and finish as early as 3:00 p.m. The difference is that employees have more flexibility over their lunch break. Some might choose to take a longer lunch period so they can attend to personal business or take a fitness class. Others might opt for a shorter lunch break so they can begin work later in the morning or finish earlier in the afternoon.

Enabling employees to plan their lunch hours according to their needs has the added advantage of reducing congestion in staff dining rooms and neighborhood restaurants.

There is also the option of allowing employees to accumulate or bank extra hours as credits to be taken within a designated time period. These hours are not overtime, but are additional hours worked during one time period in exchange for hours taken off during a subsequent time period. Usually, employees are required to take these credit hours during flexband hours, not during core hours.





SEASONAL/SUMMER HOURS

Seasonal or summer hour schedules are a form of flexitime available only at certain times of the year. Many organizations offer formal or informal "seasonal hour" arrangements to give families more time to spend together during summer and winter holiday seasons.

Typically, employees "bank" extra hours by coming to work earlier, staying later or taking shorter lunch breaks. In return, they can take time off either on a Monday or a Friday during certain months of the year.

Variations on this approach include being able to take off one-half day per week to a full day every second week.

COMPRESSED WORK WEEK

This scheduling approach enables employees to work the required weekly hours over fewer days, resulting in a shorter work week. Employees may work 10 hours a day for four days (in a 40-hour week) and have the fifth day off.

The four-day work week usually includes a predetermined day off. Flexibility can be increased, however, by enabling employees to choose their day off outside of designated "core days." The most common "core days" are Tuesday, Wednesday and Thursday when employees must be on the job.

Concerns about the compressed work week option centre on the potential effects of stress and fatigue on employees who are working 10- and sometimes 12-hour days, as well as the possibility of decreased productivity.

Before selecting this option, consideration should be given to the nature of the work being performed, the characteristics of the employee group and potential benefits.

ISSUES: OVERTIME

When using flexible scheduling, the definition of overtime may take different forms.

With flexitime, overtime hours with appropriate compensation can be included in the system. This should be predetermined and agreed to by all parties prior to implementation.

A typical definition of overtime might be any time beyond the standard eight-hour day required by the supervisor. This arrangement would have to be adjusted in cases where seasonal hours or a compressed work week are in effect.

ISSUES: TIME RECORDING

Time recording allows both managers and employees to keep track of the number of hours worked within a specified period of time. It is also an important source of information useful for tracking overtime and monitoring flexible working arrangements.

When deciding what time-recording system to use, it is useful to consider a number of issues. For example:

- what is the purpose of the system?
- what information is required, by whom and how often?
- how will the information be used?
- what are the capital and administrative costs involved?
- what degree of employee privacy and autonomy will be maintained?

Implicit in flexible working arrangements is more control for employees over their work schedules. Along with increased autonomy comes added responsibility for self-reporting.

In the end, whatever time-recording system is chosen should be consistent with the flexible working arrangement in place and should support the organization's philosophy. A company that declares it trusts employees and then introduces a time-clock system will be sending a mixed message. At the same time, an organization that wishes to enhance employee responsibility for time recording should have appropriate systems, communication and training in place to support this.

Ideally, whatever system is used should be based on mutual trust and a sense of shared responsibility.

The four most common alternative time-recording systems are:

- manual systems
- time clocks
- cumulative meters
- computer-based systems.

(i) Manual Systems

The honor system is used most frequently with flexible working arrangements, particularly flexitime. It is based on a high level of trust and no formal recording is required. While some feel this system is open to abuse, it appears more likely that when employees are given some choice over when they start and stop work, they will keep to those hours.

A variation of the honor system is one where only exceptions to the standard work week are reported. These typically include overtime and paid or unpaid absences such as vacation or illness. Where "banking" of hours is not built into the program, any hours worked that are different from the daily required hours would be reported.

This informal system becomes more complicated where "banking" is permitted. It is still possible, however, to work out some means of tracking time in co-operation with supervisors. Some large firms, for example, provide their employees with weekly time-recording forms. These are for the employee's own use, are filled out daily and are handed in at the end of the week only where there are exceptions to the regular hours worked.

A typical manual time-recording system involves having employees record their starting and stopping times, and hours worked, on a daily or weekly log sheet. The employee's responsibility for record keeping will vary depending on the system selected and the complexity of the form.

(ii) Time Clocks

Time clocks are the simplest form of mechanical recording system and involve employees using clock cards to record their arrival and departure times.

While this system does provide an accurate, mechanical means of recording hours worked, there are high administrative costs associated with it. There are also morale issues to be considered as many employees resent the stigma attached to "punching in" and "punching out" and the lack of trust which that implies .

(III) Cumulative Meters

Cumulative meters are perhaps the most common and most successful mechanical recording system used by companies offering flexible scheduling. They provide an accurate record of the hours worked by each employee within a specified period, but do not track start and stop times.

Although the equipment varies in complexity, it usually consists of a master time clock and some type of individual time counter such as a badge, key or credit card given to each employee.

This type of mechanical system is popular with both employers and employees because it maintains maximum privacy while providing accurate, up-to-date records with minimal administrative costs.

(IV) Computer-Based Systems

Some organizations have computerized time-recording systems where employees are given personalized plastic badges (like credit cards) which are inserted into a data terminal designed to read the coding on the badge. The computer logs the time worked and provides the information on computer printouts. The data provided will vary with the complexity of the program.

While this can be a highly effective alternative, it often requires considerable capital expenditure on equipment and software in addition to the administrative costs of start up.

CONCLUSION

The kind of flexible working arrangements an organization selects will depend on a number of factors including:

- the makeup of the workforce
- the culture of the organization
- the type and style of management decision-making
- the nature of the business.

When assessing the various programs that could be implemented, it is important to keep one key question in mind: which option or combination of options will best meet the diverse needs of the various groups and individuals involved? The following section examines the implications of flexible working arrangements for employees, organizations and unions.

FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS: IMPLICATIONS

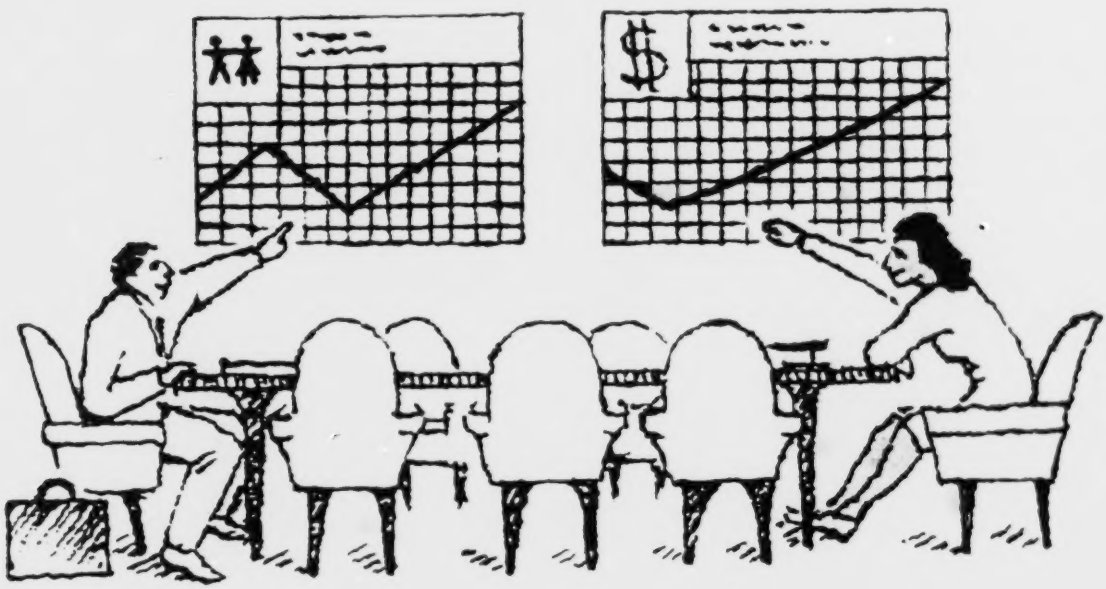
INTRODUCTION

"No one gains when employees feel they have to make a choice between work life and home life. It just adds to the stress of juggling personal and professional priorities."

Lynne Morton,
Secretary,
Camco Inc.

A growing number of employers are now recognizing — and responding to — the needs and responsibilities their employees have outside their work. For many individuals and organizations, flexible work schedules are the most effective means of helping employees balance their on-the-job and off-the-job lives.

Finding an arrangement that works — for employees, employers and unions — is a shared responsibility. Each has a role to play in identifying needs, developing options and ensuring the work gets done.



THE EMPLOYEE'S PERSPECTIVE

For many men and women, flexible working arrangements can be an effective means of balancing their personal and professional lives. Simply having more freedom and control over their hours of work can make individuals more effective both on and off the job.

Even slight adjustments to a daily schedule can help working parents manage their child care responsibilities more effectively. Being able to start work later in the morning or finish earlier in the afternoon may also be the answer for employees who are helping elderly relatives with meals, shopping or other tasks during the day.

Benefits of Flexibility

For some employees, the key benefit of job flexibility is being able to make medical or personal appointments, attend school meetings or arrange for home service or repairs without having to use vacation days or lose wages.

For others, travelling to and from work during non-peak hours reduces the stress and tension associated with rush-hour traffic and makes it easier for partners to co-ordinate their work hours so they can share rides and family responsibilities.

Many Camco employees responding to the Employee Needs Survey felt that the main advantage of flexible working arrangements was reduced commuting time. Others were pleased at being able to resolve the problem of having one partner arrive at work up to 1-1/2 hours early because of the other partner's fixed work schedule.

Employees' Concerns

Some respondents did have concerns, however, about issues such as the loss of pension and overtime benefits. Unions share concerns about overtime reduction.

Care needs to be taken to ensure that a mutually beneficial arrangement is worked out in advance. It may be advisable to limit employees to a maximum of 7-1/2 or 8 hours per day, with any daily work beyond that paid as overtime premiums.

Another issue raised by Camco employees was whether interest in a flexible working arrangement might be perceived by management as a lack of commitment to the job or to the organization.

Here, it is important to communicate to supervisors that employees who opt for a flexible schedule are often demonstrating a desire to stay with a company rather than leave because of difficulties in juggling paid work and family responsibilities within the confines of a rigid 9 to 5 business day.

The Camco Experience

Camco has the benefit of several years of experience with the compressed work week option. In the mid-1980s, the company, working with the union, introduced a 10-hour, 4-day work week for technicians at its corporate head office. This group is made up of 50 hourly employees who work from their vehicles servicing appliances in customers' homes.

At any given time, roughly 20 per cent of Camco's technicians are working the 4-day compressed work week schedule from 9:00 a.m. to 7:30 p.m., after which they rotate back to regular hours.

The technicians have identified both advantages and disadvantages to a compressed work week. Those who are positive about the longer day often trade off with co-workers to do their shift as well. Those who prefer regular hours say they dislike working in the dark during the winter and often find themselves in evening rush-hour traffic unable to complete their calls. Employees with families feel the longer hours limit their family time since young children are often in bed by the time they get home.

Offering Employees a Choice

Because no single option will work for

every employee or every organization, it is important to offer a choice.

Many employees like the idea of working a longer day, but would prefer to start earlier in the morning and finish earlier at the end of the day. Most people also want some flexibility to determine their days off. Giving employees as much flexibility as possible to select the arrangement that can best work for them will maximize the benefits for both the organization and its workforce.

Ensuring Benefits for All

In some organizations — particularly large manufacturing facilities where each operation is directly dependent on the one before it, as well as in companies with a strong customer service component — unlimited job flexibility may not be possible for every employee or every job.

Excluding some groups or departments from flexible scheduling can cause friction or resentment and jeopardize the program's success. In fact, a previous attempt to introduce "summer hours" at Camco failed because it excluded certain groups of employees.

It is important to ensure that all employees have an opportunity to benefit in some way from any new program or policy that is developed. Allowing work groups to choose common start and finish times, staggering work hours, or training others to take over key service activities are some of the options that could be considered. The emphasis should be on tailoring innovative solutions that meet specific needs.

THE EMPLOYER'S PERSPECTIVE

As competition for human resources heats up, many employers are finding that flexible working arrangements make good business sense. By making it easier for employees to manage their paid work and family responsibilities, employers are helping to resolve what would otherwise be conflicting demands — demands that can affect individual and organizational performance.

For employers, flexible scheduling may translate into benefits such as improved morale, reduced staff turnover and absenteeism, increased productivity and ultimately lower organizational costs.

Job flexibility recognizes individual needs and variations. Some employees are more productive early in the morning. Others prefer to work later in the afternoon. Being able to tailor their work day around peak performance hours can help employees be more alert, productive and focused on their work. Workers who have some say over when they start and stop work are also more likely to observe those hours and are less likely to be late.

Extending Business Hours

Another attractive feature of flexible scheduling for many employers is being able to extend hours of operation and service.

While this can be an important advantage, there are risks involved in stretching the workforce too thin when hours are extended. This can be avoided by ensuring adequate back up and support.

Camco employees and managers expressed concern about the impact of flexitime on customer service, particularly in areas where there was limited backup.

It is possible to resolve this concern through "multi-skilling" or by having "floaters" in identified areas. These "floaters" would be employees of the company with a broad range of skills who could fill in where needed and be paid at the highest skill level used.

This arrangement can benefit both the company, which saves the cost of hiring temporary workers, as well as employees who want to gain from additional training and the potential for advancement.

Need for Communication and Co-operation

Flexible working arrangements require a great deal of interaction among co-workers and supervisors. Employees must ensure that others are aware of their schedules. They must also be prepared to cover for one another. Improved communication and a high level of co-operation are essential to the program's success. Companies implementing flexitime may see improvements in relations between managers and staff as well as better relationships among co-workers. Often, the trust and added responsibility placed on employees results in a greater commitment to the job and an increased willingness to pitch in when needed.

When employees cover for each other, there is the opportunity to acquire new skills and expertise. Employees benefit by learning about different jobs and improving their job ratings. The company gains by having people who can do more than one job. This is particularly valuable in departments or units where there are few staff and heavy service delivery requirements.

Key Costs and Management Issues

When planned and executed carefully, flexible working arrangements can serve the interests of both employers and employees. There are, however, some important cost and management issues to consider.

When a company expands its operating hours, for example, it increases overhead costs. There are also initial administrative expenditures such as employee time needed for planning.

Flexible scheduling can also be difficult to implement when jobs are highly interdependent. Ensuring an uninterrupted workflow when a key employee is not there requires careful planning and co-ordination. Front line supervisors, as well as employees, need to plan in advance and provide for appropriate delegation when they are not present.

On the management side, some supervisors may feel threatened by a perceived loss of power and direct control. They may respond by resisting proposed changes.

The degree to which front-line supervisors support flexible working arrangements will depend on a number of factors including:

- the ease with which they delegate responsibility
- the level of their planning and co-ordination skills
- how much company support they have and how directly they are involved in the process of change.

Focus on Training

Just as it is important that senior managers "buy into" the benefits of flexible working arrangements, so, too, is it necessary that front-line supervisors — those who provide the critical link between the organization and its employees — understand the program's benefits and are kept well informed.

A growing number of companies are training their managers to be more aware of, and sensitive to, their employees' family needs. In some cases, managers are directly accountable for helping employees to resolve paid work and family conflicts that arise.

A number of organizations run specific courses for supervisors. These courses examine the issues and detail the business benefits to be gained by helping employees to balance their job and personal priorities. This helps to "sensitize" managers and equip them to work in partnership with employees, both to balance paid work and family needs and to meet business goals.

THE UNION'S PERSPECTIVE

North American unions are generally supportive of workplace initiatives to help employees balance their paid work and family responsibilities as long as they do not threaten any provisions in existing collective agreements, and as long as they are carefully planned and benefit working people.

Some unions, like the Canadian Auto Workers, have led the way in developing innovative programs such as the "weekend worker" provision first introduced at 3M Canada in London, Ontario. Likewise, the United Steelworkers of America was one of the first to adopt an employee sabbatical system.

Clearly, the potential exists for even greater co-operation between business and labor in developing family-supportive programs and initiatives.

Addressing the Issues

There are, however, a number of issues that need to be resolved if programs like flexible scheduling are to gain unequivocal union support. Those issues include: the impact of flexitime on paid time off for personal reasons, the type of time-recording system to be used, and whether the program will be the same for all employees.

The executive of the United Steelworkers Union at Camco expressed a willingness to examine the potential impact of flexitime and what the benefits might be for their members.

The union did, however, raise concerns

about overtime premiums and shift differentials. Further, the union wants to ensure that all Camco employees are included in the program (including those working in Camco stores) and that union officials will be involved in all aspects of program design and decision-making.

Union Involvement in Decisions

Flexible working arrangements are most likely to succeed when employee and union representatives are involved at all stages of program planning, design and implementation.

Where unions raise specific concerns, they should be addressed early on so employees receive a clear and consistent message as to the objectives and importance of the program.

The following are some of the questions that may need to be resolved:

- Will employees be required to accept management-proposed schedules, or will they have a say in determining starting and finishing times (within the context of the work unit's needs)?
- Will some form of flexible working arrangement be offered to everyone in the company or will certain groups be excluded?
- What rules will be established for overtime premiums?
- Will evenings or weekends be included within flexible time schedules, or will higher rates of compensation apply?
- How will job classification be affected if employees are required to cover for one another?
- What time-keeping system will be used?

CONCLUSION

Few people are able to meet all their personal and family obligations before 9 and after 5. Occasionally, conflicts arise that can affect each individual's productivity and performance.

Finding effective mechanisms to minimize and resolve those conflicts — and integrating those mechanisms into the workplace — can benefit both employees and organizations.

The following section examines some of the practical questions that Camco and other companies considering flexible scheduling programs need to address when implementing flexitime or other options for their employees.

DEVELOPING AN IMPLEMENTATION PLAN

INTRODUCTION

"What matters isn't when people work. What matters is making sure the work gets done."

Pat Smiciklas
Lead Payroll Clerk, Camco Inc.

The success of flexible scheduling depends on a number of factors including organizational culture and management style. Flexible working arrangements are most likely to succeed in organizations where:

- there is a high level of mutual trust among management, employees and, in a unionized workplace with union officials
- senior management supports a participatory style that encourages employee independence and responsibility
- all groups affected by the change (management, employees, unions and supervisors) see some potential benefit in the change and are committed to make it work
- employees have a say in deciding what schedules are implemented for them
- there is a commitment to maintain or improve the communications network to support flexible scheduling.

The degree to which any or all of these conditions exist in an organization will help to determine how much preliminary work needs to be done before introducing a new program or system.

If employees are accustomed to a "top down" management style, for example, it may take some concrete demonstrations to persuade them that managers and supervisors are committed to the program and that they want to involve employees and union representatives early on in the decision-making process.

Educational seminars or training sessions can be useful in explaining the purpose and benefits of flexible working arrangements. They can also help to inform supervisors of the type of support that will be available to them.

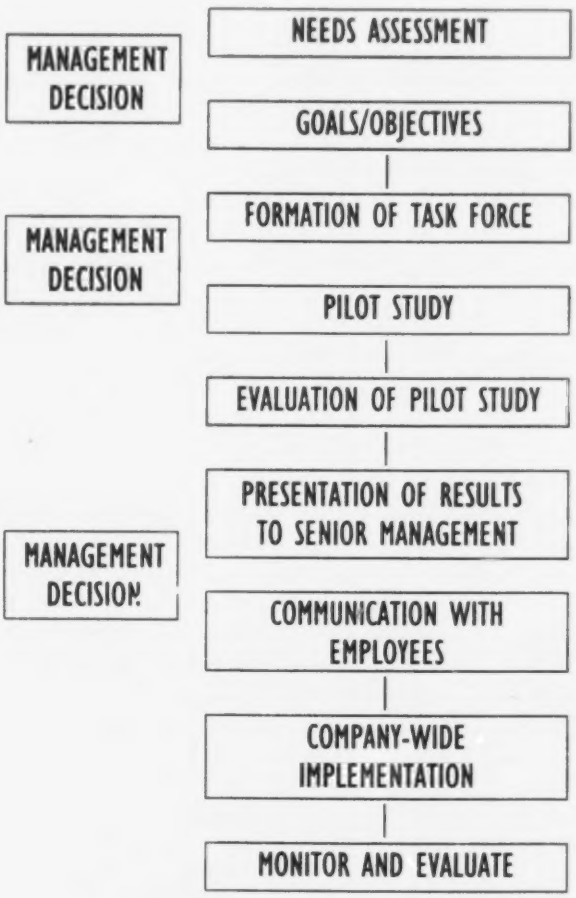
DEVELOPING AN ACTION PLAN

The steps toward planning and implementing flexible working arrangements are very similar to the steps an organization would take when launching any new product or system. They include:

1. a task force to design implementation and evaluation plans based on the Employee Needs Survey
2. a pilot study to test the system and confirm program objectives
3. evaluation of the pilot study
4. presentation of pilot study results to senior management for approval
5. communication with employees to gain their support and commitment
6. full-scale launch of the program
7. post-implementation review to determine what changes or improvements should be made.

Management decisions are required at various stages during the process. Those stages are identified in Chart III.

CHART III: IMPLEMENTING AN ACTION PLAN



1. Task Force

A task force, led by a project co-ordinator, should be struck. Members of the task force should include employee, supervisory and union representatives from each area or division of the organization. This maximizes support for the program, ensures that the different needs of each unit and group are represented, and reinforces the "bottom-up" philosophy essential for success.

The mandate of the task force is to assist in the design, implementation and evaluation of flexible working arrangements. Task force members will also be key players in developing and disseminating information to the groups they represent, as well as to the organization as a whole.

Equipped with an assessment of employee needs and preferences, the task force should gather basic workplace information such as:

- the total number of employees that will be affected and their job descriptions
- workload characteristics for each department, including the interdependence of workflow within and between departments
- availability of back-up staff for key functions
- amount and times of contact each unit has with the public and with customers
- peak workload periods within a day/week/month and the size of the workforce necessary during peak periods
- schedule of incoming and outgoing supplies, materials and products
- frequency and timing of meetings and interdepartmental communications
- need for supervisory coverage and presence
- administrative functions
- details of contractual constraints
- support staff who might be affected by flexible scheduling (e.g., cafeteria, security services, switchboard, building maintenance, etc.)
- information on any units, departments or work groups within the organization which cannot be included in flexible scheduling (define potential problems, consult with supervisors and staff to develop possible solutions).

Based on this overview and the stated objectives of the program, the task force should then develop a proposal for implementation. This proposal should:

- determine core hours and/or days of work as well as the days/hours that will be flexible (identify any units or departments where these hours or days may vary)
- establish whether banking of hours will be permitted and what limits should apply (e.g., five hours per week could be a maximum to be taken within a specified period)
- establish overtime policy and guidelines
- recommend an appropriate time-recording system.

Because the task force is made up of management, staff and union representatives who are committed to implementing flexible schedules, it should be possible to reconcile some of the more contentious issues that may arise. However, in the event task force members are unable to reach agreement, it may be necessary to resolve any outstanding issues at a more formal labor/management level.

At this stage, the task force should also draw up an evaluation plan explaining how the results of flexible scheduling will be measured over time.

It is essential that the method for gathering and analysing results be decided before implementation. Evaluation provides critical information on whether the objectives of the program have been met. It also offers useful feedback on any improvements or changes that need to be made.

2. Pilot Study

Camco has had the benefit of several years of experience with flexible scheduling in the form of a compressed work week option introduced for technicians in the mid-1980s. Because the company has been able to draw from that experience in the design and planning of its current program for head office employees, the decision was made not to proceed with a pilot study, but rather to implement flexitime company-wide.

For organizations considering flexible scheduling for the first time, however, the pilot study can be a critical step in the process leading to full-scale implementation.

A pilot study is an opportunity to test out the system on a smaller, more selective, basis in order to identify flaws and correct obvious problems early on.

In planning the pilot study, it is important to gain approval from supervisors, managers, staff and union representatives. It is always easier to sell a project to skeptics in the organization when the proposal has an underlay of support.

It is also important to test the system on a unit that is positive about the proposal. This ensures that the project will not become a lightning rod for other workplace concerns. Any problems that are raised are most likely to be legitimate issues and concerns that need to be addressed.

An assessment of the pilot study, along with recommendations, should be presented to senior management and should form the basis for any decision to proceed with implementation organization-wide.

3. Evaluation of the Pilot Study

The success of the pilot study is usually measured using both quantitative and subjective data. Quantitative information can be drawn from company records. Subjective or attitudinal data can be obtained through questionnaires distributed to employees participating in the pilot study.

Some of the data — such as information drawn from an assessment of the monitoring system used or a review of the impact of flexible scheduling on customer service — will overlap both the quantitative and subjective areas and should be included in both measures.

The purpose of the evaluation is to measure the impact of flexible scheduling on both organizational effectiveness and each individual's quality of work life. Variables from the following categories could be included:

- Organizational effectiveness: productivity, costs, communication, changes to supervisory responsibility, customer service
- Attitudes: job satisfaction (recognition, autonomy, responsibility, trust, interpersonal communication), satisfaction with flexible scheduling
- Balancing paid work and family responsibilities: family time, leisure time, transportation, educational opportunities, ability to conduct personal business
- Behavioral changes: absenteeism, turnover, lateness, injuries, use of sick leave, recruitment and hiring.

4. Presentation of Results to Senior Management

Having completed an evaluation of the pilot study, the task force will be ready to make recommendations to senior management and to union officials on implementation time frames and an evaluation plan.

Policy decisions that need to be made include:

- whether different versions of flexible scheduling will be offered
- whether all departments or units will implement some version of flexible scheduling
- whether a "bottom-up" system will apply and how much flexibility managers will have to design systems that meet their unit's needs
- how much input employees will have in deciding their own scheduling
- who will be responsible for overseeing the process.

5. Communicating with Employees

As soon as the decision is made to proceed with implementation, employees should be informed. How well and how often the information is communicated will determine the level of employee support and commitment to the project's success.

In keeping with the basic premise of flexible working arrangements as a shared responsibility, it is important that communication be two-way.

Management should explain the rationale for the program as well as the company's objectives and expectations. Employees, too, have a part to play by identifying and communicating their needs and by helping to develop practical options that ensure the work gets done.

Communication usually begins with a memorandum from the organization's chief executive. Included in this memorandum should be clear statements endorsing the program from both company and union officials.

The purpose of the memo is to explain the company's goals and provide details of the proposed program as well as clear guidelines on what is to be offered to, and expected from, employees. Attaching the memo to employee's paycheques will increase the likelihood of it being read.

As a follow-up to the introductory memo, workshops should be held for employees, supervisors and managers to introduce flexible scheduling and key design issues to consider.

It is important to ensure that front-line supervisors, who are responsible for decisions affecting their areas, are equipped with enough information and back-up support to develop flexible working arrangements and feel comfortable implementing them.

The workshops may be conducted by teams of two people who are knowledgeable about the systems and the issues. In a unionized workplace, at least one member of the team should come from the union representing the organization's workforce. The teams should be provided with back-up support from task force members from each department. Special workshops for union stewards will help to maximize their participation.

Once the guidelines have been established, each department or unit can develop its own proposal taking into account job requirements, scheduling demands and employee preferences. The proposals should then be brought back to the task force for review to ensure that no conflicts arise and that the arrangements meet both individual and organizational needs.

Because successful implementation of flexible scheduling depends largely on maintaining effective communication throughout the organization, it is important to identify potential difficulties early on. Communication problems that exist before the program gets underway are likely to be compounded by its introduction. This applies particularly in units where there is a high degree of interdependence.

If executed well, flexible scheduling can enhance communication and teamwork, not only among co-workers but also between supervisors and workers as well as between managers and union leaders. A solid foundation of effective communication will improve the chances of success.

6. Program Launch

Once the program has been approved by senior management and union officials, supervisors should be responsible for implementing flexible working arrangements with the understanding that the schedule is to be maintained for a specified time — ideally six months — without change.

Following implementation, the program should be monitored and reviewed frequently to ensure that flexible scheduling is working and to identify where adjustments need to be made.

Providing regular feedback to all groups can help to reinforce commitment to the program and determine whether objectives are on track. "Brown-bag-lunch" sessions and articles in the company newsletter help to keep employees informed about the progress being made.

7. Post-Implementation Review

In order to determine what changes come about as a result of flexible working arrangements, the company-wide program should be evaluated in the same way the pilot study was assessed (see page 17 - The Camco Experience).

Quantitative data can be drawn from company records while attitudinal information should be obtained through questionnaires. These questionnaires should be administered prior to implementation, after six months, and after one year to assess the longer-term effects after the newness wears off.

Since many of the changes that will come about affect front-line supervisors most directly, it is useful to include a section in the questionnaires to evaluate the experience of this group. Including interviews and focus groups in the evaluation process also gives a more accurate picture of program results.

ACTION PLAN OBJECTIVES

ACTION	OBJECTIVES
STRIKING A TASK FORCE	◆ maximizes support for the program by ensuring that needs of each unit or group are represented ◆ assists in program design, implementation and evaluation
PILOT STUDY	◆ enables the organization to test out the system on a small group of employees to identify flaws and correct potential problems
EVALUATION OF PILOT STUDY	◆ analyses the impact of flexible scheduling on organizational effectiveness and on each individual's quality of work life
PRESENTATION OF RESULTS	◆ resolves outstanding issues and gains support from management and union officials
COMMUNICATION WITH EMPLOYEES	◆ explains the rationale for the program and conveys the company's objectives and expectations ◆ provides clear guidelines on what is offered to and required from employees ◆ gives front-line supervisors adequate information and support to implement flexible working arrangements
PROGRAM LAUNCH	◆ provides good basis for program evaluation when schedules are maintained for a specified time — ideally six months — without change ◆ enables frequent monitoring and review to determine where adjustments should be made
POST IMPLEMENTATION REVIEW	◆ helps determine longer-term impact of the program when attitudinal data is assessed after six months and after one year ◆ includes interviews and focus groups which help to provide an accurate picture of program results

CONCLUSION

As employers prepare for the 21st century workplace, there is a new focus on creative programs which meet employees' needs.

Organizations will be drawing from a smaller pool of employees, the vast majority of whom will share at least some responsibility for family care. Those people will have different views and values, and different attitudes toward priorities in their lives.

Employers wanting to attract, retain and motivate talented people for their jobs will need to show that they value talented employees and are willing to support both their job and personal priorities.

This publication has documented the efforts of one organization — Camco Inc. — to examine the needs and preferences of employees and to identify the best means of helping individuals balance paid work life and home life.

By building a more productive link between paid work and family, companies like Camco are well positioned to attract and retain the skilled workforce they need, while maintaining high levels of commitment and productivity among the employees they already have.

Adjusting to the new realities of the workforce is a win/win proposition — a chance to improve the quality of life for employees while enhancing the organization's bottom-line.

POTENTIAL BENEFITS OF FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS

POTENTIAL EMPLOYEE BENEFITS

- manages child care responsibilities more effectively
- deals with elder care responsibilities more easily (e.g., helping elderly relatives with meals, shopping, and other tasks during the day)
- is able to attend to medical or personal appointments without having to use vacation days or lose wages
- arranges for home service or repairs without having to take time off work
- travels to and from work during non-peak hours, reducing the stress and tension associated with rush-hour traffic
- commutes during non-peak hours, reducing travelling time
- enables partners to co-ordinate work hours, so they can share rides and family responsibilities
- has more freedom and control in their lives
- is able to reduce conflicts between work and personal schedules
- has a more positive attitude toward work and the work environment
- attends school functions, sports events, meetings with teachers, plays, etc. without disrupting work or family schedules

POTENTIAL EMPLOYER BENEFITS

- reduces lateness and absenteeism
- reduces staff turnover
- increases productivity and improves morale
- enables employees to work during their peak hours so they are likely to be more alert, productive and focused on their work
- gives employees some say over their work hours, making them more likely to observe those hours and less likely to be late
- enables employers to extend hours of operation and service
- enhances organization's ability to recruit and retain talented workers
- improves company's image as a progressive employer
- improves relations between managers and staff and among co-workers
- places trust and added responsibility on employees, resulting in a greater commitment to the job and willingness to pitch in when needed
- equips employees who cover for each other with new skills and provides the company with workers who can do more than one job
- decreases amount of work time spent on family matters

Endnotes

1 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, (Autumn 1989, p.18).

2 *Ibid.*, p.18.

3 Labour Canada, "Leave for Employees with Family Responsibilities," (1988, p.8).

4 Fern Schumer Chapman, "Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children?," *Fortune*, (February 16, 1987, p.30).

5 Dan Remington, "When Your Parents Need You. . .," *The Globe and Mail* supplement *Today's Health*, (December 3, 1989, p. 16).

6 Report of the Canadian Health and Disability Survey, (1983-84).

7 Bureau of National Affairs Inc., *Training Corporate Managers to Ease Work and Family Conflicts*, Special Report #28, Washington, D.C. BNA Inc. (April 1990).

Bibliography

Axel, Helen, *Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives*, Conference Board, (New York, 1985).

Johnson, Laura and Michael Yzerman, *Putting The Pieces Together: An Inventory of Work and Family Resources* (Toronto: Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1988).

Naisbett, John and Patricia Aburdene, *Reinventing the Corporation* (New York: Warner Books, 1985).

O'Hara, Bruce, *WORC Well: A Guide to Creating Worktime Options Resource Centres*, Canadian Mental Health Association, (Toronto, 1987).

Olmstead, Barney and Smith, Suzanne, *Creating A Flexible Workplace: How to Select and Manage Alternative Work Options*, AMACOM, (New York, 1989) .

Paris, Hélène, *The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities*, Conference Board of Canada, (Ottawa, August 1989).

Ronen, Simcha, Ph.D., *Flexible Working Hours: An Innovation in the Quality of Work Life*, McGraw-Hill, (New York, 1981).

Stains, Graham L., and Joseph H. Pleck, *The Impact of Work Schedules on the Family* (Michigan: Institute for Social Research, 1983).

Ontario Women's Directorate: Who We Are

The Ontario Women's Directorate (OWD) is a central agency within the Ontario government, reporting to the Minister Responsible for Women's Issues. Through policy development and review, program co-ordination, consultation and public education, the directorate enables the government to achieve its commitment to the economic, legal and social equality of women in Ontario. Of particular concern to the OWD are the special needs of aboriginal, racial minority, francophone, immigrant and northern women and women with disabilities.

CONSULTATIVE SERVICES BRANCH:

The directorate's Consultative Services Branch specializes in the area of employment equity. It is responsible for encouraging the planning, development and expansion of employment equity programs in Ontario's private and public sectors.

In order to achieve this goal, the branch provides a wide range of consulting services to employers who are either beginning to initiate employment equity programs or who wish to expand already existing programs. Consultants offer employment equity strategies that are tailored to the organization's particular needs. The services that this branch offers include:

- workshops;
- technical guides and information;
- videos;
- opportunities to exchange ideas with other employers through Change Agent demonstration projects.

FOR FURTHER INFORMATION CONTACT:

Ontario Women's Directorate
2 Carlton Street
12th Floor
Toronto, Ontario
M5B 2M9
(416) 314-0300

Appendix A

SURVEYING EMPLOYEE NEEDS: THE QUESTIONNAIRE

The following questionnaire was developed to explore how Camco Inc. employees cope with balancing their paid work and personal priorities, and to determine their needs, priorities and preferences for flexible working arrangements. While this survey was designed with Camco's experience in mind, the questions could easily be tailored to fit other companies and organizations.

PART A: FAMILY INFORMATION

This section is about you and, if applicable, about your family.

The purpose of these questions is to develop a profile of our employees' responsibilities outside work. Please circle the number or letter beside the answer that best reflects your situation.

Feel free to write additional information on the back of the page.

About You

1. Sex

1. ___ Female 2. ___ Male

2. What age group are you in?

1. ___ 18-24
2. ___ 25-34
3. ___ 35-44
4. ___ 45-54
5. ___ 55 and older

3. Employment Group

1. ___ hourly 2. ___ salaried

4. Marital Status

1. ___ married/common law
2. ___ single/divorced/separated

5. Are you seriously considering having children within the next five years?

1. ___ yes
2. ___ no
3. ___ undecided

About Your Spouse/Partner

(If this doesn't relate to you, please go to question 9)

6. Does your spouse have paid work?

1. ___ yes, full-time work
2. ___ yes, part-time work
3. ___ no, looking for work
4. ___ no
5. ___ not applicable

7. If your spouse has paid work, how many hours a week, on average, does he/she work?

1. ___ 15 hours or less
2. ___ 16-24 hours
3. ___ 35-40 hours
4. ___ more than 40 hours
5. ___ not applicable

8. Does your spouse's job require shift work?

1. ___ yes
2. ___ no
3. ___ not applicable

About Your Children

(If you have no children, please go to question 13)

9. Please check the age groupings of each child currently living with you a substantial amount of time. Include shared custody arrangements but do not include those away at school.

1. ___ under one year
2. ___ 1-3 years
3. ___ 4-6 years
4. ___ 7-11 years
5. ___ 12-17 years
6. ___ 18 and over

10. Are any of your pre-school children currently in day care outside your home?

1. ___ yes
2. ___ no
3. ___ not applicable

11. Do you have a full or part-time babysitter/nanny looking after your children in your home?

1. ___ yes
2. ___ no
3. ___ not applicable

12. Are you satisfied with your current child care arrangements?

1. ___ yes
2. ___ no
3. ___ not applicable

If no, please explain: _____

_____

_____

About Your Household

13. How many people other than yourself, spouse and children live in your household?

14. What is their relationship to you?

1. ___ one or both of your parents
2. ___ one or both of your parents-in-law
3. ___ other (please specify)

15. Do you provide caretaking assistance to an elderly, seriously ill, or disabled family member or friend?

1. ___ yes, primary responsibility in my home
2. ___ yes, primary responsibility outside my home
3. ___ yes, partial responsibility (at home or elsewhere)
4. ___ no

PART B: FAMILY RESPONSIBILITIES AND WORK

The purpose of the questions in this section is to understand the nature and scope of employees' responsibilities outside the job and their impact on work.

16. Approximately how many hours per week do you spend doing housework and household tasks (e.g., cooking, lawn-mowing, etc.)?

_____ hours

17. How is responsibility for household tasks distributed?

1. ___ you carry sole or major responsibility for tasks
2. ___ spouse/partner carries major responsibility
3. ___ responsibility is shared equally between you and partner
4. ___ responsibility is carried by other household member or outside help (please specify)

18. If you have children under 18 years of age living at home, how is child care responsibility distributed most of the time?

1. ___ you carry sole or major responsibility for child related tasks
2. ___ spouse/partner carries major responsibility
3. ___ responsibility is shared equally between you and partner
4. ___ major responsibility is carried by other household member or outside help (please specify) _____

_____

5. ___ not applicable

19. Approximately how many hours per week do you spend providing care for an elderly, ill or disabled family member?

_____ hours (0 if applicable)

20. Not counting vacations or holidays, approximately how many days of work (full or part days) have you missed during the past six months?

_____ days

21. Overall, what were the majority of days missed due to?

1. ___ personal illness/appointments/ business
2. ___ family-related responsibilities (illness, appointments, etc.)
3. ___ non-family-related responsibility (i.e., home repair/service call, etc.)
4. ___ other (please specify)

22. Approximately how many times in the past six months have you been late for work or had to leave at least 30 minutes early?

_____ times

23. Overall, what were the majority of lateness or early leavings due to?

1. ___ personal illness/appointments
2. ___ family-related responsibility
3. ___ non-family-related responsibilities

24. Overall, how do you think family-related responsibilities have affected your work situation in the past year?

	Created Problems	No Problem	Not Applicable
Ability to concentrate on the job	___	___	___
Working overtime	___	___	___
Opportunity for advancement/promotion	___	___	___
Ability to attend meetings outside of regular hours	___	___	___
Ability to attend job-related training	___	___	___
Ability to accept extra assignments	___	___	___
Ability to attend educational courses	___	___	___
Ability to do the job well	___	___	___
Ability to travel on business	___	___	___

Other (please specify) _____

_____

_____

PART C: WORKPLACE INITIATIVES

This section explores alternative working arrangements and related issues. The purpose of these questions is to identify your needs and preferences for such arrangements. Various options exist for increasing workplace flexibility and supporting family responsibilities; your answers should reflect the programs you would like to participate in, bearing in mind that any such arrangements must also serve the needs of the company.

25. What is your length of service?

1. ___ less than 1 year
2. ___ 2-5 years
3. ___ 6-10 years
4. ___ 11-15 years
5. ___ 16-20 years
6. ___ over 20 years

26. Do you want to see some type of flexible working arrangement implemented at Camco?

1. ___ yes
2. ___ no
3. ___ undecided

27. Which type of flexible working arrangement would best suit your needs while also serving the needs of the company? Please circle the number of the program you would use. (You can circle more than one, but please be sure to rank your order of preference with "1" being the program you prefer most).

Ranking

_____ 1. FLEXIBLE HOURS
Some degree of flexibility in starting and stopping times, but employees must be present during certain "core hours."

_____ 2. SUMMER HOURS
Put in extra time four days a week in order to have part of the fifth day (Monday or Friday) off.

_____ 3. COMPRESSED WORK WEEK
Work the equivalent of a full week in less than five full days (e.g., five days of work done in four days).

_____ 4. JOB SHARING
Two (or more) people hold a job that was formerly a single full-time job.

_____ 5. WORK-AT-HOME ARRANGEMENTS
Some part of the work day or week is spent working at home.

_____ 6. PERSONAL LEAVES OF ABSENCE
Opportunities for leaves of absence for educational, personal development or social-service activities .

____7. EXPANDED RETIREMENT PROGRAMS

Providing individual phased-in retirement, retirement counselling.

____8. OTHER (specify) _____

_____

_____

_____

28. Which of the following issues/concerns would affect your ability to participate in any of the programs mentioned in Question 27? You can circle more than one.

1. ___concern for maintaining overtime payments
2. ___need to retain full benefits and full pension
3. ___need to work full time
4. ___desire to maintain shift differentials
5. ___need for management support
6. ___other (please specify)

29. Would you like to see an employer-assisted child care program implemented at Camco?

1. ___yes
2. ___no
3. ___undecided

30. Which of the following type of child care arrangement would be most useful to you within the next five years?

1. ___day care in nearby community
2. ___child care referral service
3. ___other (please specify)
4. ___not applicable

31. If you have (or expect to have) full or partial responsibility for an elderly or disabled relative or friend, what type of program would be most useful to you?

1. ___special leave to care for sick/disabled relative or friend
2. ___employee counselling service (on-site or off-site)
3. ___other (please specify)
4. ___not applicable

32. In what way(s) do you feel Camco can do more to assist you and other workers with family responsibilities? _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

33. What questions or concerns do you have about Camco implementing more flexible work arrangements or helping employees to meet family responsibilities? _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

34. Additional comments: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ontario
Women's
Directorate

Camco

Reproduction of this document is encouraged.
Please cite the Ontario Women's Directorate and Camco Inc.

Printed on Recycled Paper

August 1992. Printed in Canada

39

ISBN 1-895368-11-1

Le TRAVAIL et la FAMILLE

CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES

UN PROJET «AGENT DE CHANGEMENT» DE LA DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA CONDITION FÉMININE DE L'ONTARIO ET CAMCO INC.

BEST COPY AVAILABLE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos remerciements aux nombreuses personnes qui ont participé à la préparation de cette publication. Parmi celles-ci, citons les nombreux membres du personnel de Camco et les représentantes et représentants syndicaux qui ont participé au sondage sur les besoins du personnel et aux entrevues du groupe cible. Nous tenons aussi à remercier la consultante Mona Kornberg et les coordonnatrices du projet: Joanne Hayhow de Camco Inc. et Shirley Fowlin de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario.

LE PROGRAMME «AGENTS DE CHANGEMENT»

Le programme «Agents de changement» a fourni à la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario l'occasion de collaborer avec de nombreux organismes comme des syndicats, des employeuses et employeurs, et des groupes communautaires. Ces efforts de collaboration ont permis de produire un vaste éventail d'études de cas, de publications, de vidéos, d'ateliers et de conférences. Toutes ces initiatives ont pour but de favoriser la réalisation de l'équité d'emploi au travail.

Le programme «Agents de changement» vise, entre autres objectifs, l'amélioration de la situation économique et de la représentation des femmes au sein de la population active et la présentation d'exemples concrets de projets pilotes que les organismes peuvent examiner avant de se lancer dans l'élaboration de leurs propres programmes d'équité d'emploi.

Voici quelques-uns de nos plus récents partenaires et agents de changement: General Motors du Canada Limitée, les Travailleurs unis de l'automobile, Xerox Canada, Safety Supply Canada Ltd., la Fédération du travail de l'Ontario, l'Ontario Metis and Aboriginal Association, l'Association canadienne pour la prévention des accidents et Camco Inc., notre partenaire pour ce projet «Agent de changement» - CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES.

En collaboration avec la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, Camco a planifié son approche en matière de détermination des initiatives à prendre au travail pour aider le personnel à faire face à la question de la conciliation du travail rémunéré et des responsabilités familiales.

Dans le cadre du programme «Agents de changement», les partenaires s'engagent à communiquer les résultats du projet à d'autres organismes et, ce faisant, de fournir des données précieuses pour accroître la compréhension de l'équité d'emploi et des stratégies qui peuvent permettre de concrétiser l'évolution. Ce texte est un de ces précieux documents.

La pose des premiers jalons 4.

I. IDENTIFICATION DES BESOINS DU PERSONNEL 5.

INTRODUCTION
ENGAGEMENT ENVERS L'ÉQUITÉ D'EMPLOI
SONDAGE SUR LES BESOINS DU PERSONNEL
PROFIL DES RÉPONDANTES ET RÉPONDANTS
MAJORITÉ DE FAMILLES À DEUX REVENUS
RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE SOINS AUX PERSONNES À CHARGE
ABSENTÉISME ET RETARDS DU PERSONNEL
IMPACT SUR LE RENDEMENT
EXPLORATION DES OPTIONS
Options: conditions de travail flexibles
Options: garderie subventionnée par l'employeuse ou l'employeur
Options: congé spécial
CONCLUSION

II. CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES: OPTIONS ET QUESTIONS 11.

INTRODUCTION
L'HORAIRE VARIABLE
L'HORAIRE SAISONNIER/D'ÉTÉ
LA SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE
LES QUESTIONS QUI SE POSENT: LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES
LES QUESTIONS QUI SE POSENT: LE RELEVÉ DE PRÉSENCE
(i) Les systèmes manuels
(ii) Les horloges de pointage
(iii) Les totalisateurs de temps
(iv) Les systèmes informatiques
CONCLUSION

III. LES CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES: CONSÉQUENCES 16.

INTRODUCTION

L'OPTIQUE DU PERSONNEL

Les avantages de la flexibilité

Les inquiétudes du personnel

L'expérience de Camco

Offrir un choix au personnel

Des avantages pour toutes les parties

L'OPTIQUE DE L'ENTREPRISE

Horaire d'ouverture et d'exploitation plus long

Le besoin de communication et de collaboration

Questions importantes concernant les coûts et la gestion

La formation avant tout

L'OPTIQUE DU SYNDICAT

Résolution des problèmes

Participation du syndicat au processus décisionnel

CONCLUSION

IV. ÉLABORATION D'UN PLAN DE MISE EN OEUVRE 22.

INTRODUCTION

ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

1. Groupe de travail
2. Étude pilote
3. Évaluation de l'étude pilote
4. Présentation des résultats à la haute direction
5. Communication avec le personnel
6. Lancement du programme
7. Examen après la mise en oeuvre

CONCLUSION

Renvois & Bibliographie 30.

La direction générale de la condition féminine de l'Ontario 31.

Annexe A. Le questionnaire 32.

«La vie ne s'arrête pas à la porte de l'usine ou du bureau. Les travailleuses et travailleurs sont aussi des citoyennes et citoyens, membres de la communauté et, avant tout, membres d'une famille.»

Énoncé de politiques sur la famille des TCA, Canadian Business Review, Août 1989

La pose des premiers jalons

Dans un monde où la connaissance et l'information sont les moteurs de la croissance économique, de nombreux organismes comptent sur leur personnel pour arriver à distancer la concurrence. L'objectif productivité s'élargit — il confère une dimension humaine à l'équation technologique.

Tout comme les entreprises qui réussissent lancent de nouveaux produits et services capables de répondre à l'évolution des besoins de la clientèle, elles formulent aussi des politiques nouvelles et proposent des programmes afin de répondre aux besoins en mutation de leur personnel.

Dans le cadre de leur planification d'adaptation au milieu de travail du XXIe siècle, le personnel recherché par les organismes proviendra d'un bassin de main-d'oeuvre réduit et plus varié, et sera composé de gens qui ont des responsabilités familiales.

Bon nombre d'employeuses et employeurs entreront en concurrence pour trouver du personnel parmi une population active caractérisée par: plus de familles à deux revenus, plus de femmes entrant sur le marché du travail et y restant plus longtemps qu'autrefois, plus de femmes ayant des enfants et, en particulier, des enfants en bas âge, plus d'hommes assumant leur part des responsabilités familiales, plus de travailleuses et travailleurs devant s'occuper de parents âgés ou de personnes handicapées. Ces tendances, et bien d'autres encore, ont un impact considérable sur les institutions et les organismes, ainsi que sur leur façon de traiter leur personnel.

Les entreprises comprennent que, compte tenu du rétrécissement du marché du travail, le personnel qu'elles recherchent sera attiré par des organismes qui, d'une part, valorisent les gens compétents et, d'autre part, tiennent compte de leurs priorités professionnelles et familiales. De nombreux organismes relèvent le défi en lançant des programmes novateurs qui tiennent compte des réalités nouvelles et des nouveaux modes de vie. Ces entreprises distancent leurs concurrents en accroissant la productivité et en réduisant les frais attribuables au roulement de la main-d'oeuvre et à l'absentéisme. Elles sont aussi gagnantes dans le domaine des ressources humaines car elles attirent, gardent et motivent les personnes les plus aptes.

Ce texte présente les initiatives prises par une compagnie — Camco Inc.— pour introduire des mesures originales de soutien au travail visant à aider son personnel à concilier le travail rémunéré et les responsabilités familiales.

En collaboration avec la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario et une consultante indépendante, Camco demanda aux membres de son personnel d'indiquer leurs besoins et les programmes qui seraient susceptibles de répondre au mieux à ces besoins.

On examine dans ce texte les résultats de ce sondage de Camco et les questions soulevées par le personnel de la compagnie. L'accent a d'abord été mis sur les conditions de travail flexibles — l'option retenue par le plus grand nombre de personnes au service de Camco. On examine aussi ici les conséquences de cette option pour le personnel, les organismes et les syndicats. Un plan de mise en oeuvre est aussi proposé et axé sur les priorités de la compagnie et du personnel.

La stratégie et l'approche adoptées par Camco ne conviendront pas à tous les organismes, mais l'évocation de l'expérience de Camco et cette publication seront des sources de conseils et renseignements utiles pour les employeuses et employeurs qui envisagent l'adoption d'horaires flexibles pour aider concrètement le personnel à concilier travail rémunéré et responsabilités familiales.

QUI COMPOSE LA NOUVELLE MAIN-D'OEUVRE?

Les organismes qui se préparent pour le XXIe siècle trouveront leur personnel dans un bassin de main-d'oeuvre plus restreint et plus varié. Il y aura:

- Plus de familles à deux revenus: en 1986, plus de la moitié de toutes les familles comptant deux parents avaient deux revenus — contre 20 % seulement en 1961[1].
- Plus de femmes: d'ici 1993, les femmes constitueront plus de 63 % de la population active rémunérée[2].
- Plus de femmes ayant des enfants en bas âge: en 1986, une mère sur deux d'enfants de moins de trois ans travaillait moyennant rémunération; les deux tiers de ces femmes travaillaient à plein temps[3].
- Plus d'hommes assument des responsabilités familiales: 30 % des hommes qui ont répondu à un sondage effectué par un magazine ont indiqué qu'ils avaient refusé un emploi, un avancement ou une mutation car ils ne voulaient pas réduire le temps qu'ils consacrent à leur famille[4].
- Plus d'employées et employés s'occupent de parents âgés: deux personnes sur cinq d'au moins 30 ans fournissent des soins à une personne âgée; à mesure que les parents des baby boomers vieillissent, un plus grand nombre de leurs enfants adultes devront s'occuper de personnes âgées en plus de travailler[5].
- Plus de travailleuses et travailleurs s'occupent de personnes handicapées: d'après une étude nationale sur la santé et les handicaps, sur 2,5 millions de personnes handicapées, quelque 400 000 étaient partiellement dépendantes et 1,1 million l'étaient totalement[6].

IDENTIFICATION DES BESOINS DU PERSONNEL

INTRODUCTION

«Les chances que le personnel soit plus satisfait et plus productif, au travail comme en dehors du travail, sont d'autant plus grandes que les intéressés ont une vie équilibrée sur laquelle ils exercent un certain contrôle. Il est dans l'intérêt du personnel comme de l'organisme de faciliter l'accès à ce genre d'équilibre et de contrôle. La qualité de la vie du personnel et des membres de leur famille s'en trouve améliorée, ainsi que le chiffre d'affaires de l'entreprise.»

Stephen Snyder
Président-directeur général
Camco Inc.

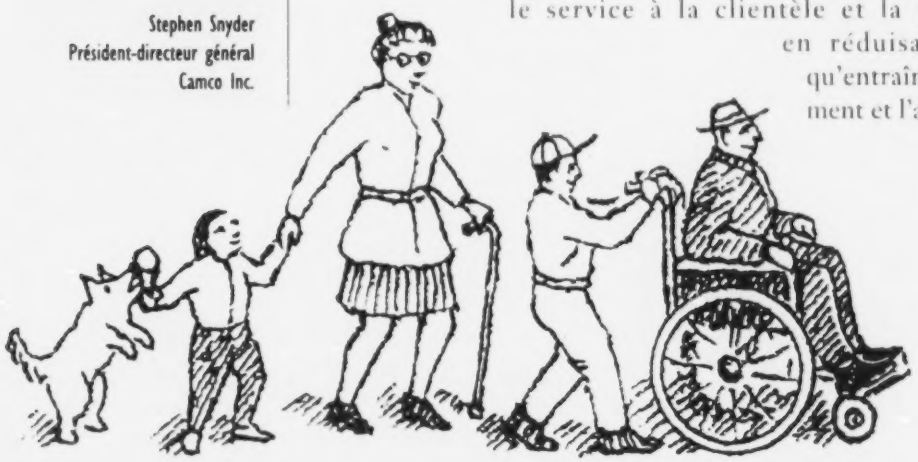
Camco Inc. est le plus grand fabricant et distributeur de gros appareils ménagers du Canada. La compagnie est la propriété de General Electric (GE), qui en détient 51 % des parts. Elle fabrique et distribue différentes marques connues d'appareils ménagers, ainsi que la marque GE. Camco produit aussi les appareils vendus sous les marques de chaînes de grands magasins.

L'effectif de la compagnie de près de 3 000 personnes au Canada est syndiqué à 60 %. Le personnel est représenté par trois grands syndicats — les Travailleurs unis de l'électricité, le Syndicat canadien des métallos et le Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication du Canada — ainsi que par quelques autres petits syndicats.

Les installations de production sont situées à Hamilton (Ontario) et à Montréal (Québec), et le service est assuré à partir de 25 centres installés dans les différentes régions du Canada.

Le siège social de Camco se trouve avenue Skymark à Mississauga (Ontario) où 239 travailleuses et travailleurs syndiqués et non syndiqués occupent des emplois professionnels, administratifs, de bureau et d'entrepôt. L'entreprise compte aussi 50 techniciennes et techniciens.

Comme la plupart des entreprises qui doivent soutenir la vive concurrence qui règne sur le marché des appareils ménagers en Amérique du Nord, Camco s'efforce de trouver différents moyens d'améliorer les relations avec le personnel, le service à la clientèle et la productivité en réduisant les frais qu'entraînent le roulement et l'absentéisme.



ENGAGEMENT ENVERS L'ÉQUITÉ D'EMPLOI

La compagnie a lancé plusieurs initiatives dans le cadre de son engagement général envers l'équité d'emploi. Camco a cherché à renforcer cet engagement en répondant aux préoccupations du personnel en matière de conciliation des priorités professionnelles et personnelles.

Camco sait qu'un nombre croissant d'employés, femmes et hommes, ont des responsabilités familiales impératives et d'autres obligations. La compagnie comprend aussi qu'il peut être dans l'intérêt de l'organisme et de son effectif d'aider le personnel à concilier des exigences divergentes.

Voilà le contexte qui a amené Camco à s'engager dans une initiative entreprise en collaboration avec la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, dans le cadre de son programme «Agents de changement», afin d'identifier les préoccupations du personnel en matière de conciliation des priorités relatives au travail rémunéré et à la famille, et d'y répondre.

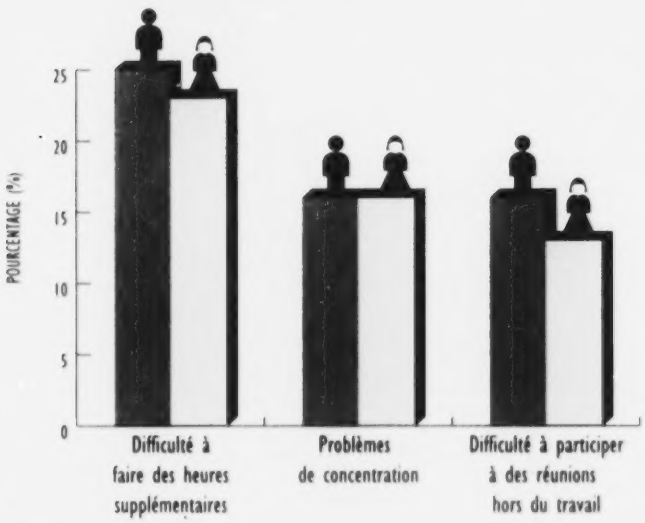
SONDAGE SUR LES BESOINS DU PERSONNEL

Un questionnaire a été mis au point pour obtenir des données sur les responsabilités professionnelles et familiales du personnel, sur ses besoins, préoccupations et attitudes envers les programmes de soutien au travail proposés par l'employeuse ou l'employeur, et autres questions connexes (voir l'Annexe A).

Les réponses ont été fournies anonymement et les questionnaires retournés à la Division des ressources humaines de Camco.

Sur les 250 questionnaires distribués, 130 (52 %) ont été retournés. Sur les 130 personnes qui ont retourné le questionnaire, 44 % étaient des femmes et 56 % des hommes. Dix pour cent étaient syndiqués et rémunérés à l'heure et 90 % étaient salariés et syndiqués pour la plupart.

IMPACT DES RESPONSABILITÉS FAMILIALES
SUR LES EXIGENCES D'EMPLOI DU PERSONNEL



PROFIL DES RÉPONDANTES ET RÉPONDANTS

Ce sondage a révélé que les personnes qui y ont participé étaient pour la plupart mariées (81 %), d'âge moyen (60 % avaient entre 35 et 54 ans) et stables (65 % comptaient au moins 11 années au service de l'entreprise et un quart comptaient plus de 20 ans de service).

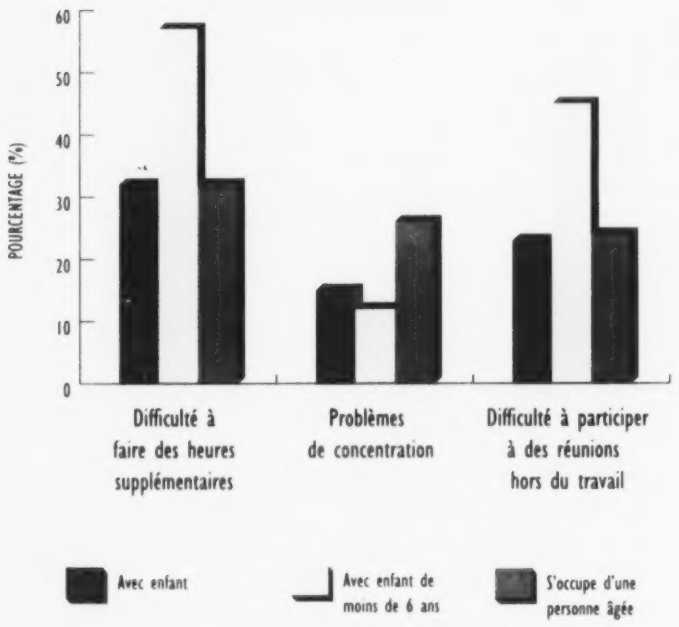
Les résultats du sondage reflètent essentiellement les besoins du personnel professionnel, administratif et de bureau (90 % des personnes ayant rempli le questionnaire), ces personnes constituant la majorité du personnel du siège social de la compagnie.

Le taux de réponse des 50 techniciennes et techniciens a été faible — il s'agit de personnes qui travaillent à partir de leur véhicule et qui sont la plupart du temps en déplacement pour l'entretien et la réparation des appareils.

Profil type de la personne qui a répondu au questionnaire...

- mariée ou marié (81 %)
- a des enfants d'âge scolaire ou plus âgés (76 %)
- est d'âge moyen (60 % entre 35 et 54 ans)
- son ou sa partenaire travaille à plein temps ou à temps partiel (62 %)
- au service de l'entreprise depuis plusieurs années (65 % au service de Camco depuis au moins 11 ans)
- occupe un emploi professionnel, administratif ou de bureau (90 %)

IMPACT DES RESPONSABILITÉS FAMILIALES SUR LES EXIGENCES D'EMPLOI DU PERSONNEL



MAJORITÉ DE FAMILLES À DEUX REVENUS

Les résultats du sondage furent conformes à la tendance canadienne vers l'augmentation du nombre des familles à deux revenus. Le chiffre des personnes indiquant que leur partenaire ne travaillait pas à plein temps moyennant rémunération n'a été que de 14 %. Non seulement la majorité des partenaires travaillaient à plein temps, mais 18 % précisèrent que leur partenaire travaillait plus de 40 heures par semaine.

En ce qui concerne les responsabilités ménagères, près de la moitié des personnes ayant rempli le questionnaire (femmes et hommes) indiquèrent que l'entretien ménager était partagé à égalité et la tendance concernant les responsabilités en matière de soins aux enfants fut analogue bien que moins nette.

En ce qui concerne les soins aux personnes âgées, les femmes indiquèrent qu'elles assumaient la majeure partie des soins à des membres de la famille âgés, malades ou handicapés.

RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE SOINS AUX PERSONNES À CHARGE

Quelque 44 % des personnes ayant rempli le questionnaire avaient des enfants de moins de 12 ans et un nombre égal avaient des enfants de plus de 12 ans. Étant donné que le personnel du siège social de Camco travaillant avenue Skymark est en grande partie d'âge moyen, il n'est pas étonnant que 12 % seulement aient indiqué qu'elles ou ils avaient des enfants de moins de quatre ans et que 12 % seulement envisageaient d'avoir des enfants au cours des cinq années suivantes.

Près de 17 % des répondantes et répondants déclarèrent s'occuper de parents âgés, malades ou handicapés et 15 % consacraient en moyenne cinq heures par semaine à fournir des soins à ces parents.

ABSENTÉISME ET RETARDS DU PERSONNEL

Lorsqu'on a demandé au personnel de Camco participant au sondage d'indiquer dans quelle mesure les responsabilités familiales avaient été un facteur d'absentéisme, 55 % répondirent qu'elles ou ils avaient dû s'absenter trois journées de travail complètes ou partielles au cours des six mois antérieurs au sondage. Pour 48 % de ces personnes, les absences étaient attribuables à des raisons personnelles comme la maladie ou des rendez-vous, alors que 10 % les attribuaient aux responsabilités familiales.

En réponse aux questions sur les retards, 61 % des répondantes et répondants ont indiqué qu'elles ou ils étaient arrivés en retard ou avaient quitté le travail prématurément en moyenne quatre fois au cours des six mois antérieurs au sondage. Dans 42 % des cas, ces personnes attribuaient les retards à leur maladie ou à des rendez-vous; 15 % des retards étaient dus aux responsabilités familiales et 8 % à d'autres raisons (principalement des problèmes de transport).

À remarquer que les hommes ont été plus nombreux que les femmes à attribuer l'absentéisme et les retards aux responsabilités familiales. Quatorze pour cent des hommes attribuèrent leurs journées d'absence aux obligations familiales, contre 5 % pour les femmes. De plus, quelque 21 % des hommes attribuèrent les retards à des causes familiales contre 5 % pour les femmes.

IMPACT SUR LE RENDEMENT

À la question visant à déterminer en quoi les responsabilités familiales ont eu un impact sur leur situation au travail au cours de l'année écoulée, 24 % des répondantes et répondants ont indiqué qu'elles ou ils avaient eu du mal à faire des heures supplémentaires et 16 % ont déclaré que leur capacité de con-

centration au travail avait été altérée. D'autres, 15 %, déclarèrent que leurs responsabilités familiales avaient été une entrave à leur participation à des réunions en dehors des heures normales de travail.

Celles et ceux qui avaient des enfants, sans égard à l'âge, avaient plus de mal à faire des heures supplémentaires (32 %) et à participer à des réunions en dehors des heures normales de bureau (22 %). Cette tendance était accentuée lorsque les enfants avaient moins de 6 ans (56 % ne pouvaient pas faire d'heures supplémentaires et 44 % ne pouvaient pas participer à des réunions en début ou fin de soirée).

Les personnes qui s'occupaient d'un parent âgé, malade ou handicapé indiquèrent un manque de disponibilité semblable, avec quelques variations cependant. Près de 32 % déclarèrent avoir du mal à faire des heures supplémentaires, 27 % avaient du mal à se concentrer au travail et 23 % avaient de la difficulté à participer à des réunions en début ou fin de soirée.

EXPLORATION DES OPTIONS

Voici les réponses les plus fréquemment données à la question demandant au personnel de Camco d'indiquer comment la compagnie pourrait aider le personnel à concilier le travail rémunéré et les obligations familiales:

- conditions de travail flexibles
- davantage de travail à temps partiel
- avoir des journées de congé personnel (en plus des congés de maladie)
- davantage de préavis pour éviter les heures supplémentaires

Plusieurs personnes indiquèrent qu'à leur avis les questions relatives aux responsabilités familiales du personnel n'étaient pas du ressort de Camco.

À la question demandant quelles options précises la compagnie pourrait proposer pour aider le personnel à concilier le travail rémunéré et les priorités personnelles:

- 72 % déclarèrent que des conditions de travail flexibles leur conviendraient.
- 29 % indiquèrent qu'elles apprécieraient un programme de garderie auquel l'employeuse ou l'employeur participerait.
- 17 % déclarèrent qu'un congé spécial pour s'occuper d'un parent âgé serait utile.

OPTIONS: CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES

On demanda au personnel participant au sondage de classer par ordre de préférence décroissant les conditions de travail flexibles qui permettraient le mieux de répondre à leurs besoins et à ceux de l'organisme. Voici le résultat:

1. horaire variable (mis en première place par 54 % du personnel participant au sondage et en deuxième position par 26 %).
2. horaire d'été (placé premier par 32 % du personnel et deuxième par 27 %).
3. semaine de travail comprimée (placée en premier par 17 % du personnel et en deuxième par 17 %).

On demanda aussi au personnel de classer, par ordre décroissant, les raisons qui les feraient hésiter à opter pour des conditions de travail flexibles. Voici le résultat:

1. le besoin de conserver tous les avantages sociaux
2. le besoin de travailler à plein temps
3. le besoin de l'appui de la direction

Les personnes concernées ont aussi soulevé d'autres questions. Certaines refusaient catégoriquement l'idée de travailler le samedi alors que d'autres s'inquiétaient de la difficulté de maintenir un niveau élevé de service à la clientèle et de satisfaction de celle-ci. D'autres encore voulaient avoir la garantie que le choix d'une option n'entrainerait pas de problèmes de supervision ou ne serait pas perçu comme un manque de dévouement au travail ou à l'organisme.

OPTIONS: GARDERIE SUBVENTIONNÉE PAR L'EMPLOYEUSE OU L'EMPLOYEUR

En réponse aux questions sur la subvention par l'employeuse ou l'employeur d'un service de garde d'enfants en vue de réduire les difficultés de conciliation du travail et de la famille:

- 29 % furent favorables à l'offre d'un service de garderie subventionné par Camco
- 24 % déclarèrent ne pas vouloir qu'un tel programme soit offert par la compagnie
- 36 % furent sans opinion

Sur les 18 % qui indiquèrent qu'elles ou ils pourraient avoir besoin de services de garderie au cours des cinq prochaines années, la plupart exprimèrent leur préférence pour un service offert dans la communauté avoisinante.

OPTIONS: CONGÉ SPÉCIAL

Quelque 22 % des répondantes et répondants déclarèrent avoir (ou s'attendre à avoir) à s'occuper d'un parent âgé, et la plupart indiquèrent qu'un congé spécial pour s'occuper d'un parent serait très utile.

CONCLUSION

Le Sondage sur les besoins du personnel de Camco a nettement révélé que la plupart des travailleuses et travailleurs souhaitaient pouvoir bénéficier de conditions de travail flexibles.

En fait, près des deux tiers précisèrent que de telles conditions seraient la forme d'aide la plus efficace que la compagnie pourrait offrir aux membres du personnel ayant à concilier travail rémunéré et responsabilités familiales.

Dans le cadre de conditions de travail flexibles, la majorité était favorable à des horaires variables, à des horaires d'été et à une semaine de travail comprimée, dans cet ordre.

La deuxième partie de cette publication approfondit chacune de ces options.

CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES: OPTIONS ET QUESTIONS

INTRODUCTION

«Les anciens systèmes sont repensés. Pour bien des gens, la semaine de travail traditionnelle de 9 h à 17 h, du lundi au vendredi ne correspond plus à la réalité. Les travailleuses et travailleurs seront toujours plus nombreux à rechercher des conditions de travail flexibles. Les organismes intelligents sauront les fournir.»

Joanne Haylow
Directrice
Rémunération et organisation interne
Camco Inc.

Lors du choix des options de travail flexibles, il ne faut pas oublier que le programme doit être dans l'intérêt du personnel comme de l'organisme.

Étant donné qu'une option ou une combinaison d'options ne peut pas convenir à tous les services ni à tous les membres du personnel, il importe d'offrir un maximum de souplesse. L'expérience a prouvé que les programmes qui produisent les meilleurs résultats sont ceux qui offrent une possibilité de choix maximale.

Examinons les trois options de conditions de travail flexibles préférées par le personnel de Camco selon le sondage sur les besoins du personnel:

- horaire variable
- horaire saisonnier/d'été
- semaine de travail comprimée

L'examen portera aussi sur deux questions clés qui ont une incidence sur la mise en oeuvre des horaires variables:

- les heures supplémentaires
- le relevé de présence

L'HORAIRE VARIABLE

L'horaire variable permet aux membres du personnel de choisir, sous certaines réserves, quand elles ou ils commencent et finissent leur journée de travail. Des variations peuvent être prévues en fonction d'un certain nombre de facteurs comme:

- le nombre d'heures par jour de fonctionnement de l'organisme
- les heures de présence obligatoire pour l'employée ou l'employé
- l'interdépendance avec les autres postes et services
- les besoins des clientes et clients et des fournisseuses et fournisseurs

L'horaire variable ne modifie pas le nombre total d'heures de travail établi pour chaque membre du personnel lors de son recrutement. Il est aussi sans effet sur les politiques de la compagnie régissant les congés de maladie et les vacances.

La plupart des organismes offrant des horaires variables prévoient un certain nombre d'heures, appelées plage fixe, pendant lesquelles tout le personnel doit être présent. Avant comme après cette plage fixe, se trouvent les plages mobiles qui permettent au personnel d'agencer avec un maximum de souplesse leur horaire de travail (voir le Tableau I).

Selon cette option, celles et ceux qui travaillent 7½ heures par jour et ont une demi-heure pour le déjeuner peuvent commencer à travailler dès 7h00 ou pas avant 10h00 et finir de travailler dès 15h00 ou au plus tard à 18h00. Chaque personne peut choisir l'horaire qui lui convient entre ces deux extrêmes.

La souplesse peut être accrue en divisant la plage fixe en deux périodes — matin et après-midi — avec une pause-repas variable entre les deux. Dans ce cas, le personnel dispose donc de trois tranches mobiles dans les limites desquelles les heures de travail sont réparties, à condition de faire l'horaire complet prévu pour le poste (voir le Tableau II).

Là encore, le travail peut commencer dès 7h00 pour se terminer dès 15h00, mais le choix de la pause-repas est plus grand que dans le cas précédent. Certaines personnes peuvent choisir de prendre plus de temps à l'heure du déjeuner pour s'occuper d'affaires personnelles ou participer à une classe de conditionnement physique. D'autres, par contre, opteront pour une pause-repas plus courte pour pouvoir commencer à travailler plus tard ou finir plus tôt.

Il est avantageux que les entreprises permettent à leur personnel de choisir leur horaire de déjeuner en fonction de leurs besoins car l'étalement permet de réduire l'affluence dans les cafétérias et les restaurants du quartier.

Selon une autre option, les employées et employés peuvent accumuler une réserve d'heures de travail pour les utiliser ultérieurement à certaines périodes déterminées. Il ne s'agit pas d'heures supplémentaires, mais d'heures travaillées en plus de l'horaire normal, heures qui seront prises lors d'une période de travail ultérieure. En principe, on demande au personnel de prendre ces heures pendant les plages mobiles et non pendant les plages fixes.

TABLEAU I

MAXIMUM DE 11 HEURES DE TRAVAIL PAR JOUR

TABLEAU II

MAXIMUM DE 11 HEURES DE TRAVAIL

LA SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE

Selon le système de la semaine de travail comprimée, les employées et employés répartissent leur temps de travail hebdomadaire sur un nombre de jours réduit, de sorte que la semaine de travail est raccourcie. Ces personnes peuvent ainsi travailler dix heures par jour pendant quatre jours (pour celles et ceux qui font une semaine de 40 heures) et être libres le cinquième jour.

Dans un tel cas, la journée libre est généralement fixée d'avance. Mais pour accroître la souplesse du système, on peut permettre au personnel de choisir la journée libre en dehors de journées de travail obligatoires ou fixes soit, en général, le mardi, le mercredi et le jeudi.

Cette option peut présenter des inconvénients comme le risque de stress et de fatigue des personnes qui travaillent 10 et même parfois 12 heures par jour, ainsi que le risque de baisse de productivité.

Avant de choisir cette option, il faut examiner la nature du travail à effectuer, les caractéristiques du groupe de travailleuses et travailleurs, et les avantages potentiels.

HORAIRE SAISONNIER/D'ÉTÉ

Les horaires saisonniers/d'été sont une forme d'horaire variable en vigueur à certaines périodes de l'année uniquement. Bon nombre d'organismes prévoient, officiellement ou non, des «horaires saisonniers» pour que les familles disposent de plus de temps à passer ensemble en été ou pendant la période des vacances d'hiver.

Selon ce système, les employées et employés accumulent des heures de travail complémentaires en commençant à travailler plus tôt, en finissant plus tard ou en prenant des pauses-repas plus courtes. En échange, elles ou ils peuvent prendre ces heures un lundi ou un vendredi de certains mois de l'année.

Selon des variantes de ce système, le personnel peut prendre une demi-journée par semaine ou encore une journée entière toutes les deux semaines.

LES QUESTIONS QUI SE POSENT: LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Par suite de l'adoption d'horaires variables, il peut être nécessaire de redéfinir les heures supplémentaires.

Une juste rémunération des heures supplémentaires peut être prévue dans le cadre des programmes d'horaires variables. Les conditions de rémunération des heures supplémentaires doivent être fixées puis acceptées par toutes les parties concernées avant la mise en place du système.

On peut, par exemple, définir le temps supplémentaire comme tout temps de travail effectué en plus des huit heures par jour obligatoires. Cet arrangement devra être adapté en cas d'horaire saisonnier ou de semaine de travail comprimée.

LES QUESTIONS QUI SE POSENT: LE RELEVÉ DE PRÉSENCE

Le relevé de présence permet aux cadres et au personnel de savoir combien d'heures ont été travaillées au cours d'une période donnée. Ce relevé est aussi une source de renseignements précieuse en matière de contrôle des heures supplémentaires et des horaires variables.

Pour choisir un système de relevé de présence, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs. Exemple:

- Quel est le but du système ?
- Quels renseignements sont requis, par qui et selon quelle fréquence ?
- Comment les renseignements seront-ils utilisés ?
- Quels frais d'immobilisations et administratifs le système entraîne-t-il ?
- Quel degré d'autonomie et de respect de la vie privée du personnel sera conservé ?

Tout système d'horaire variable suppose un plus grand degré de contrôle de son horaire par l'employée et l'employé. Cette plus grande autonomie se double d'une responsabilité accrue de déclaration scrupuleuse du temps de présence.

En fin de compte, le système de relevé de présence choisi doit pouvoir être harmonisé avec le système d'horaire variable en place et être conforme au principe de fonctionnement de l'organisme. Le message reçu par le personnel sera ambigu si la compagnie déclare qu'elle fait confiance à son personnel puis installe une horloge de pointage. Il importe aussi que tout organisme qui veut rehausser la responsabilité du personnel en matière de relevé de présence adopte des systèmes appropriés et une politique de communication et de formation adéquate à cet égard.

L'idéal serait que le système adopté repose sur la confiance réciproque et sur la volonté de partage des responsabilités.

Voici les systèmes les plus courants de relevé de présence:

- les systèmes manuels
- les horloges de pointage
- les totalisateurs de temps
- les systèmes informatiques

(i) Les systèmes manuels

Lorsque des conditions de travail flexibles sont adoptées, le système de relevé de présence est généralement basé sur la confiance, surtout dans le cas des horaires variables. Le degré de confiance doit alors être élevé et l'organisme n'exige pas de relevé officiel du temps de travail. Même si certains pensent que ce système peut entraîner des abus, en fait, les employées et employés qui peuvent choisir leurs heures de travail sont portés à respecter leur horaire.

Selon une variante du système basé sur la confiance, seules les exceptions à la semaine de travail normale sont signalées. Le plus souvent, ces exceptions comprennent les heures supplémentaires et les absences rémunérées ou non, comme les vacances ou les congés de maladie. Lorsque le programme ne prévoit pas la mise en réserve d'heures complémentaires, toutes les heures travaillées en dehors des heures normales de travail

doivent être signalées.

Ce système libre se complique lorsque la mise en réserve d'heures complémentaires est permise. On peut quand même trouver un système de consignation des heures travaillées avec la collaboration du personnel d'encadrement. Ainsi, dans de grandes entreprises, un formulaire de relevé hebdomadaire d'heures de travail est remis au personnel. Les employées et employés les remplissent chaque jour et ne les remettent à la fin de la semaine que s'ils ont travaillé exceptionnellement en dehors de leur horaire normal.

Selon le système type, les membres du personnel indiquent l'heure du début et de la fin de la journée de travail, et les heures travaillées sur une feuille de présence quotidienne ou hebdomadaire. La responsabilité du personnel en matière de tenue de la feuille de présence est fonction du système choisi et de la complexité du formulaire.

(II) LES HORLOGES DE POINTAGE

Les horloges de pointage constituent le système mécanique le plus simple de relevé de présence. Il suffit d'insérer une carte dans l'horloge qui imprime l'heure à l'arrivée et au départ.

Ce système mécanique permet de connaître les heures travaillées avec un grand degré d'exactitude, mais il entraîne des frais administratifs élevés. Il présente cependant un inconvénient d'ordre psychologique car souvent, le personnel n'apprécie pas d'avoir à «pointer» et voit dans ce système un manque de confiance.

(III) LES TOTALISATEURS DE TEMPS

Les totalisateurs de temps sont sans doute les instruments de relevé mécanique des heures travaillées les plus courants et ceux qui ont le plus de succès dans les organismes offrant des horaires variables. Ils permettent de consigner avec exactitude les heures que chaque membre du personnel travaille au cours d'une période donnée, sans indication de l'heure d'arrivée et de l'heure de départ.

L'équipement requis peut être plus ou moins complexe selon le système, mais dans la plupart des cas il comprend une horloge et un compteur de temps individuel comme un insigne, une clé ou une carte personnelle.

Ce système mécanique a la faveur des organismes comme du personnel car il permet un respect maximal du personnel tout en fournissant des données de présence exactes et à jour moyennant des frais administratifs minimes.

(IV) LES SYSTÈMES INFORMATIQUES

Certains organismes ont adopté un système informatique de relevé de présence selon lesquels une carte plastifée est remise aux membres du personnel (semblable à une carte de crédit). Il suffit de l'insérer dans un terminal qui lit le code figurant sur la carte. L'ordinateur enregistre le temps travaillé et les renseignements sont ensuite imprimés. Les données fournies varient en fonction de la complexité du programme informatique.

Même si cette solution peut être très efficace, elle entraîne souvent de fortes dépenses d'équipement et de logiciel, en plus de frais administratifs élevés.

CONCLUSION

Le programme de conditions de travail flexibles choisi par l'organisme doit l'être en fonction d'un certain nombre de facteurs, notamment:

- la composition de l'effectif
- les principes de fonctionnement de l'organisme
- le genre de processus décisionnel adopté par la direction
- la nature de l'entreprise

Lors de l'évaluation des différents programmes susceptibles de convenir, il faut d'abord répondre à la question suivante: quelle est ou quelles sont les options qui répondent le mieux aux besoins variés des divers groupes et individus concernés ?

Dans la section suivante on examine les conséquences des conditions de travail flexibles pour le personnel, les organismes et les syndicats.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES: CONSÉQUENCES

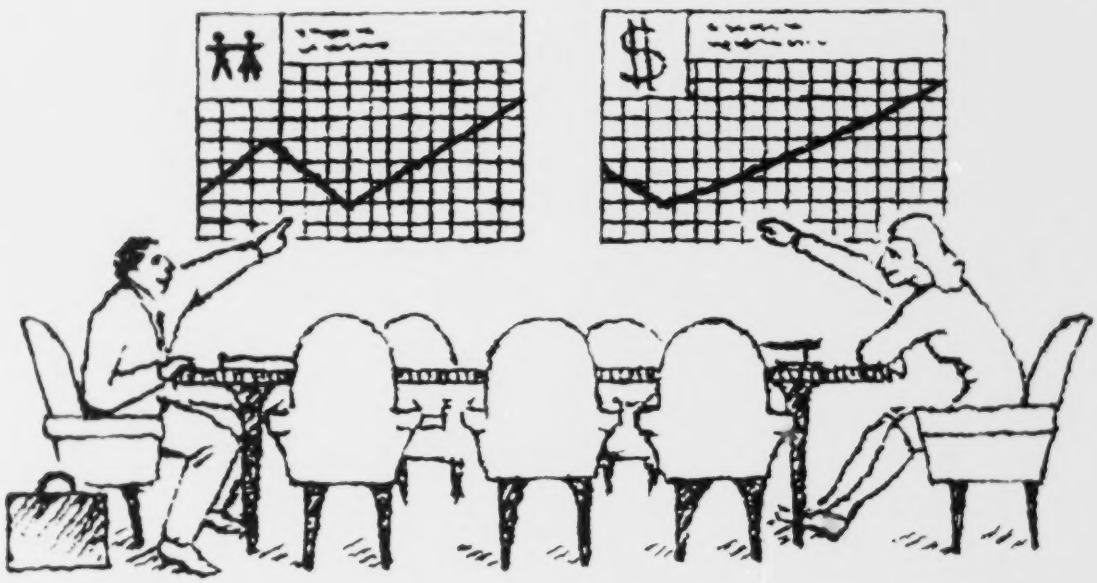
INTRODUCTION

«Quand le personnel se sent obligé de choisir entre rester au foyer et aller travailler hors du foyer, personne n'y gagne. Cela ne fait qu'accentuer le stress engendré par l'obligation de concilier les priorités personnelles et professionnelles.»

Lynne Morton
Secrétaire
Camco Inc.

Un nombre croissant d'employeuses et d'employeurs ont constaté les besoins et les responsabilités de leur personnel en dehors du milieu de travail et ont commencé à en tenir compte. Pour bien des gens et des organismes, l'horaire variable constitue le moyen le plus efficace d'aider le personnel à équilibrer vie professionnelle et vie privée.

L'établissement de conditions de travail qui conviennent autant au personnel, à la direction et aux syndicats demeure une responsabilité partagée. En effet, chacun de ces groupes doit participer à l'identification des besoins et à l'élaboration des solutions, tout en s'assurant d'accomplir son travail.



L'OPTIQUE DU PERSONNEL

Pour beaucoup de femmes et d'hommes, les conditions de travail flexibles peuvent représenter une façon efficace de concilier la vie professionnelle et la vie privée. Les personnes qui disposent d'une plus grande liberté et d'un meilleur contrôle sur leurs heures de travail peuvent en effet être plus efficaces au travail comme en dehors du travail.

De légères rectifications apportées à l'horaire quotidien peuvent simplifier le fardeau des parents qui veulent assumer leurs responsabilités concernant la garde des enfants avec plus d'efficacité. La possibilité d'arriver au travail un peu plus tard le matin ou de terminer plus tôt l'après-midi peut représenter la solution pour les travailleuses et travailleurs qui s'occupent des repas, du magasinage ou d'autres tâches durant la journée pour leurs parents âgés.

LES AVANTAGES DE LA FLEXIBILITÉ

Pour certains membres du personnel, la possibilité de respecter les rendez-vous médicaux ou personnels, d'assister à des réunions scolaires ou de recevoir à la maison des livraisons ou des réparatrices ou réparateurs sans sacrifier de jours de congé ou de salaire constitue l'avantage principal de la flexibilité d'emploi.

Pour d'autres membres du personnel, le fait d'aller au travail et d'en revenir en dehors des heures de pointe diminue la tension et le stress associés à la circulation intense et permet en outre aux partenaires de coordonner leurs horaires afin de partager un véhicule et les responsabilités familiales.

Beaucoup d'employées et d'employés de Camco qui ont répondu au Sondage sur les besoins du personnel estimaient que la réduction du temps consacré aux déplacements

L'expérience de Camco

Camco a l'avantage de plusieurs années d'expérience avec l'option de la semaine de travail comprimée. Au milieu des années 80, de concert avec le syndicat, la compagnie lançait la semaine de travail de 4 journées de 10 heures pour les techniciennes et techniciens de son siège social. Ce groupe comprend 50 travailleuses et travailleurs rémunérés à l'heure qui se rendent dans leurs véhicules réparer à domicile les appareils ménagers de la clientèle.

De façon constante, près de 20 % des techniciennes et techniciens de Camco effectuent une semaine comprimée de 4 jours, de 9h00 à 19h30, pour ensuite revenir à un horaire classique.

Les techniciennes et techniciens ont identifié les avantages et les inconvénients de la semaine de travail comprimée. Les personnes qui préfèrent la journée plus longue offrent souvent de remplacer leurs collègues du quart suivant pour échanger leurs horaires. Les personnes qui préfèrent les horaires classiques déclarent qu'elles détestent travailler après la tombée du jour durant l'hiver et se retrouvent souvent coincées dans la circulation de pointe sans pouvoir accomplir toutes les visites de réparation prévues. Les personnes qui ont des familles estiment que les heures de travail plus longues limitent le temps disponible pour la famille, car les jeunes enfants sont souvent au lit lorsqu'elles rentrent à la maison.

était l'avantage principal des conditions de travail flexibles. D'autres personnes ont indiqué qu'elles étaient heureuses de pouvoir résoudre le problème d'un partenaire qui arrivait au travail une heure et demie plus tôt que l'autre à cause d'un horaire de travail fixe.

Les inquiétudes du personnel

Certaines personnes ont exprimé des inquiétudes concernant des questions comme la perte de prestations de retraite et d'heures supplémentaires. Les syndicats s'inquiètent également de la réduction des heures supplémentaires.

Il faut établir d'avance des conditions mutuellement avantageuses. On peut recommander de limiter la journée de travail à sept heures et demie ou 8 heures par jour, en précisant que le salaire correspondant au travail effectué au-delà de ces heures doit être accompagné de majorations de surtemps.

Le personnel de Camco s'est également demandé si l'intérêt manifesté pour des conditions de travail flexibles pourrait être interprété par la direction comme un manque d'engagement envers le poste ou l'entreprise.

On doit donc absolument faire comprendre au personnel de supervision que celles et ceux qui optent pour un horaire souple démontrent souvent le désir de rester au service d'une entreprise au lieu de démissionner parce qu'ils éprouvent des difficultés à concilier le travail rémunéré et les responsabilités familiales dans le cadre d'une journée de travail rigide de 9 à 5.

Offrir un choix au personnel

Comme une solution unique ne convient pas à tous les membres du personnel ni à toutes les entreprises, il est important d'offrir des solutions variées.

Beaucoup d'employées et d'employés préfèrent une journée de travail plus longue mais aimeraient commencer plus tôt le matin et terminer plus tôt en fin de journée. La plupart des gens veulent aussi bénéficier d'une plus grande souplesse concernant le choix des jours de congé. En accordant la plus grande souplesse possible aux employées et employés qui choisissent les conditions de travail qui leur conviennent le mieux, on maximise les avantages qui en découlent pour l'organisme comme pour son personnel.

Des avantages pour toutes les parties

Dans certaines entreprises — surtout dans les grandes usines où chaque étape de la fabrication dépend directement de la précédente, tout comme dans les entreprises où le service à la clientèle est une composante importante — il peut être impossible d'accorder des conditions de travail flexibles illimitées à chaque membre du personnel ou à chaque poste.

L'exclusion de certains groupes ou de certains services de l'horaire flexible peut causer des frictions ou du ressentiment, ce qui peut affecter le succès du programme. En fait, Camco avait déjà essayé d'introduire un «horaire d'été» qui s'était soldé par un échec parce que le programme excluait certains groupes d'employées et employés.

Il faut que tout le personnel puisse bénéficier d'une façon ou d'une autre de tout nouveau programme ou politique. Pour y arriver, on peut étudier des options comme, par exemple, permettre à des équipes de travail de choisir une heure commune de début et de fin de travail, de répartir les heures de travail, ou de former d'autres personnes pour prendre la relève et accomplir les fonctions de service clés. Il faut toujours mettre l'accent sur la création de solutions qui répondent à des besoins spécifiques.

L'OPTIQUE DE L'ENTREPRISE

À mesure que la concurrence s'intensifie à l'égard des ressources humaines, de nombreux organismes employeurs réalisent qu'il est dans leur intérêt d'offrir des conditions de travail flexibles. En facilitant l'harmonisation du travail rémunéré et des responsabilités familiales, les employeuses et employeurs contribuent à

l'atténuation des situations conflictuelles qui peuvent nuire au rendement du personnel comme de la productivité de l'organisme.

En ce qui concerne les entreprises et organismes, les horaires variables peuvent être bénéfiques car le moral est meilleur, le roulement et l'absentéisme diminuent, la productivité augmente et les frais organisationnels finissent par diminuer.

La souplesse d'emploi tient compte des besoins et de l'individualité de chaque personne. Certaines personnes sont plus productives tôt le matin. D'autres préfèrent travailler en fin d'après-midi. Le personnel peut organiser son horaire de façon à travailler pendant les heures où il est le plus éveillé, productif et capable de concentration. Les personnes qui peuvent choisir leurs heures de début et de fin de travail sont plus portées à respecter l'horaire et risquent moins d'être en retard.

Horaire d'ouverture ou d'exploitation plus long

Beaucoup d'entreprises trouvent très avantageux de pouvoir étendre l'horaire d'exploitation et de service grâce à l'horaire flexible.

Bien que cela constitue un avantage important, on doit faire face à certains risques lorsque l'on répartit trop peu de personnel sur des horaires étendus. On peut éviter cette difficulté en prévoyant du personnel suppléant et de soutien adéquat.

La main-d'oeuvre et les cadres de Camco ont exprimé leur inquiétude concernant l'impact de l'horaire flexible sur le service à la clientèle, surtout dans les domaines où les suppléances étaient limitées.

On peut résoudre le problème en multipliant les compétences de chaque employée ou employé, ou encore en disposant de personnel «volant» dans certains secteurs. Ce personnel «volant» est composé d'employées et d'employés de la société qui disposent d'une vaste gamme de compétences et qui pourraient prendre la relève au moment voulu et seraient rémunérés selon l'échelle salariale correspondant à la compétence la plus élevée.

Cette solution peut être avantageuse non seulement pour l'entreprise, qui épargne les frais d'embauchage de personnel temporaire, mais aussi pour les employées et les employés qui veulent bénéficier d'une formation plus poussée et de possibilités d'avancement.

Le besoin de communication et de collaboration

Les conditions de travail flexibles requièrent un haut niveau d'interaction entre les collègues et le personnel de supervision. Les employées et les employés doivent s'assurer que leurs collègues sont au courant de leurs horaires et, en outre, être prêts à prendre la relève des collègues. L'amélioration des communications et une collaboration poussée sont des éléments essentiels d'un programme couronné de succès. Les entreprises qui adoptent l'horaire flexible constatent souvent une amélioration des relations entre les cadres et le personnel, de même qu'une meilleure entente entre collègues. Souvent, la confiance et la responsabilité supplémentaire qui sont accordées aux membres du personnel engendrent un engagement plus profond envers le travail, en plus d'une plus grande volonté de donner un coup de main quand c'est nécessaire.

Les employées et employés qui s'entraident ont la possibilité d'acquérir de nouvelles aptitudes et une plus grande compétence. Le personnel peut ainsi profiter de l'apprentissage de différents postes et de l'amélioration de leurs classification d'emploi. L'entreprise bénéficie du fait qu'elle dispose d'une main-d'oeuvre qui peut occuper plus d'un emploi, ce qui est particulièrement utile dans les services ou les unités qui comptent un personnel restreint et qui doivent respecter des exigences de service élevées.

Questions importantes concernant les coûts et la gestion

Les conditions de travail flexibles bien planifiées et soigneusement exécutées peuvent servir les intérêts de l'entreprise et du person-

nel. Il faut cependant se pencher sur certaines questions importantes concernant les coûts et la gestion.

Lorsqu'une entreprise étend ses heures ouvrables, par exemple, les frais généraux augmentent. On doit également compter des frais administratifs initiaux, comme le temps consacré par le personnel à la planification.

On peut aussi faire face à des difficultés de mise en oeuvre de l'horaire flexible en cas de forte interdépendance des postes. Une planification et une coordination soignées sont alors requises pour assurer un suivi ininterrompu en l'absence d'une employée ou d'un employé clé. Le personnel de maîtrise, de même que les autres membres du personnel, doivent planifier à l'avance et prévoir des mesures visant à déléguer le travail en leur absence.

Du côté des cadres, certains responsables de la supervision peuvent interpréter ces mesures comme une diminution d'autorité et une perte de contrôle. Leur réaction peut alors consister à résister aux changements proposés.

Le soutien manifesté par le personnel de gestion à l'égard des conditions de travail flexibles dépend d'un certain nombre de facteurs, dont:

- la facilité avec laquelle ces personnes délèguent les responsabilités
- leur compétence en planification et en coordination
- le soutien mis à leur disposition par l'entreprise et leur participation directe au processus de modification

La formation avant tout

Il est tout aussi important que les cadres supérieurs «soient accrochés» par les avantages des conditions de travail flexibles et que le personnel de gestion — les personnes qui assurent une liaison cruciale entre l'entreprise et son personnel — comprennent bien les avantages du programme et demeurent bien informés.

Un nombre croissant d'entreprises sensibilisent leurs cadres aux exigences familiales de leurs employées et employés. Dans certains cas, les cadres ont la responsabilité directe d'aider leur personnel à résoudre les conflits famille-travail qui peuvent se présenter.

Un certain nombre d'entreprises donnent des cours spéciaux à l'intention des responsables de la supervision[7]. Ces cours étudient les problèmes auxquels l'entreprise doit faire face et les avantages détaillés dont l'entreprise peut profiter en aidant le personnel à harmoniser les priorités personnelles et professionnelles. Cette méthode «sensibilise» les cadres et leur donne le moyen de travailler en collaboration avec le personnel, autant pour équilibrer le travail rémunéré et les besoins familiaux que pour atteindre les objectifs commerciaux.

L'OPTIQUE DU SYNDICAT

En Amérique du Nord, les syndicats appuient en général les initiatives de coordination du travail rémunéré et des besoins familiaux dans la mesure où elles ne menacent pas les dispositions des ententes collectives déjà en place, et tant qu'elles sont soigneusement planifiées en vue d'être bénéfiques pour la main-d'oeuvre.

Certains syndicats, comme celui des Travailleurs unis de l'automobile, ont donné l'exemple en matière d'introduction de programmes novateurs comme celui du «travailleur de fin de semaine», d'abord lancé à 3M Canada à London, en Ontario. De même, le syndicat des Métallos unis d'Amérique a été l'un des premiers syndicats à adopter le système du congé sabbatique pour les travailleuses et les travailleurs.

Il est évident que des possibilités de plus grande collaboration entre les entreprises et les syndicats existent en vue de mettre au point des programmes et des initiatives de soutien à la famille.

Résolution des problèmes

Un certain nombre de problèmes doivent cependant être résolus pour que des pro-

grammes comme l'horaire flexible obtiennent le soutien sans équivoque des syndicats. Entre autres, on retrouve: l'impact de l'horaire flexible sur les congés personnels payés, le système de relevé de présence et l'application du programme à tous les membres du personnel.

Les leaders syndicaux des Métallos unis chez Camco ont exprimé leur volonté d'examiner l'impact éventuel de l'horaire flexible et des avantages qu'il pourrait présenter pour leurs membres.

Le syndicat a cependant précisé ses inquiétudes concernant la rémunération du temps supplémentaire et les primes de quart. De plus, le syndicat veut avoir la garantie que tous les membres du personnel de Camco puissent participer au programme (y compris les personnes qui travaillent dans les magasins de Camco) et que les représentantes et représentants du syndicat puissent jouer un rôle dans tous les aspects de la conception du programme et des décisions qui en découlent.

Participation du syndicat au processus décisionnel

Les conditions de travail flexibles ont plus de chances d'être couronnées de succès quand les représentantes et représentants du personnel et du syndicat participent à toutes les étapes de la planification, la conception et la mise en oeuvre du programme.

Il faut régler sans tarder les inquiétudes spécifiques exprimées par les syndicats pour que le personnel puisse constater de façon claire et constante l'importance accordée aux objectifs du programme.

Voici quelques-uns des problèmes que l'on devra peut-être résoudre:

- Le personnel devra-t-il accepter les horaires suggérés par la direction, ou pourra-t-il exprimer ses préférences concernant les heures de début et de fin de journée de travail (dans le cadre des besoins de l'équipe de travail) ?
- Offrira-t-on des conditions de travail flexibles à tout le personnel de l'entreprise ou certains groupes seront-ils exclus ?
- Quelles seront les règles prévues concernant les primes de temps supplémentaire ?
- Les soirées et les fins de semaines seront-elles incluses dans les horaires flexibles, ou prévoira-t-on des taux de rémunération plus élevés ?
- La classification d'emploi sera-t-elle touchée si des employées ou employés doivent se remplacer ?
- Quel système de relevé de présence utilisera-t-on ?

CONCLUSION

Peu de gens sont en mesure de s'occuper de toutes leurs obligations familiales et personnelles avant 9 h et après 17 h. Il arrive que des conflits s'ensuivent et nuisent à la productivité et au rendement de chaque individu.

Les membres du personnel et les entreprises peuvent bénéficier de l'introduction de mécanismes visant à minimiser et à résoudre ces conflits, et de l'intégration de ces mécanismes en milieu de travail.

La section suivante porte sur des questions pratiques que Camco et d'autres entreprises qui envisagent les programmes d'horaires flexibles doivent examiner au moment de mettre en oeuvre ces horaires ou les autres options à l'intention de leur personnel.

ÉLABORATION D'UN PLAN DE MISE EN OEUVRE

INTRODUCTION

«L'important, ce n'est pas de savoir quand les gens travaillent, mais de faire en sorte que le travail soit mieux effectué.»

Pat Smicklas
Commise de paie principale
Camco Inc.

La réussite d'un système d'horaire variable est liée à un certain nombre de facteurs, y compris la culture de l'organisme et son style de gestion. La réussite est d'autant plus probable que les conditions suivantes sont présentes:

- Il y a un degré de confiance réciproque élevé entre la direction, le personnel et, en milieu syndiqué, les représentantes et représentants syndicaux.
- La haute direction est favorable à une gestion axée sur la participation qui encourage l'indépendance et la responsabilité du personnel.
- Tous les groupes concernés par le changement (direction, personnel, syndicats et personnel de supervision) considèrent que le changement est positif et sont prêts à faire le maximum pour que ce soit une réussite.
- Le personnel peut participer au choix des horaires auxquels il devra se conformer.
- Il existe une volonté de maintenir ou d'améliorer le réseau de communication qui doit appuyer le programme d'horaires variables.

La mesure dans laquelle ces conditions existent déjà dans un organisme permettra de déterminer le travail préparatoire requis avant d'introduire le nouveau programme.

Si le personnel est habitué à un système de direction autoritaire, par exemple, il faudra sans doute fournir au personnel la preuve que les cadres sont prêts à accepter le programme et qu'elles ou qu'ils veulent que le personnel et les représentantes et représentants syndicaux participent au processus décisionnel dès le départ.

Des séminaires d'information ou des séances de formation peuvent permettre d'expliquer le but et les avantages des conditions de travail flexibles. Ils peuvent aussi servir à renseigner le personnel de supervision sur le genre de soutien sur lequel elles ou ils pourront compter.

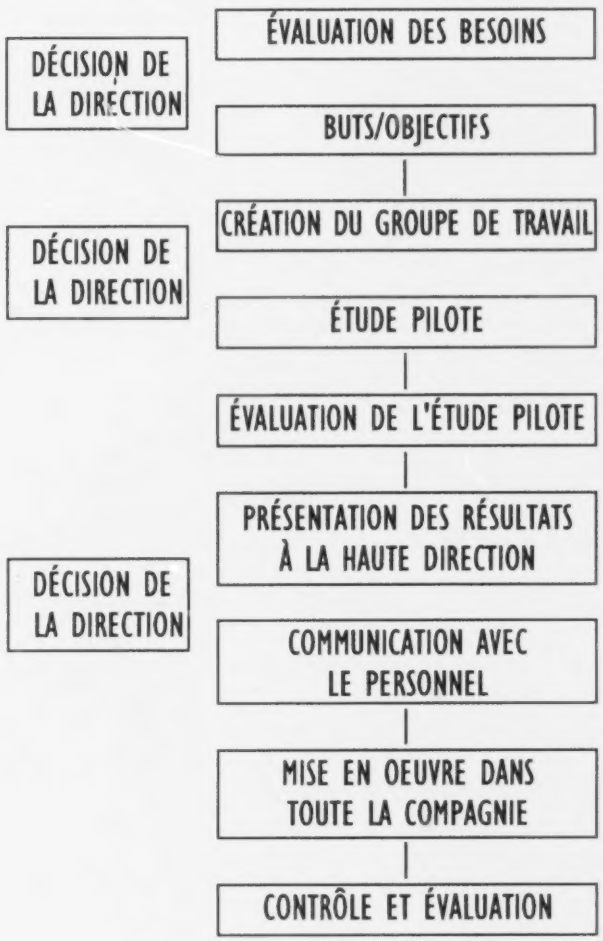
ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION

Les étapes de planification et de mise en oeuvre d'un système de conditions de travail flexibles sont semblables à celles qu'un organisme suit lorsqu'il lance un nouveau produit ou système. Les voici:

1. préparation par un groupe de travail des plans de mise en application et d'évaluation d'après le Sondage sur les besoins du personnel
2. test du système au moyen d'une étude pilote et confirmation des objectifs du programme
3. évaluation de l'étude pilote
4. présentation des résultats de l'étude pilote à la haute direction et approbation
5. communication avec le personnel dans le but d'obtenir son appui et engagement
6. lancement officiel du programme
7. revue du programme après sa mise en place pour déterminer s'il doit être modifié ou amélioré.

La direction doit intervenir à diverses étapes du processus décisionnel. Ces étapes sont indiquées au Tableau III.

TABLEAU III : MISE EN OEUVRE D'UN PLAN D'ACTION


ÉVALUATION DES BESOINS
DÉCISION DE LA DIRECTION
BUTS/OBJECTIFS
CRÉATION DU GROUPE DE TRAVAIL
DÉCISION DE LA DIRECTION
ÉTUDE PILOTE
ÉVALUATION DE L'ÉTUDE PILOTE
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS À LA HAUTE DIRECTION
DÉCISION DE LA DIRECTION
COMMUNICATION AVEC LE PERSONNEL
MISE EN OEUVRE DANS TOUTE LA COMPAGNIE
CONTRÔLE ET ÉVALUATION

1. Groupe de travail

Un groupe de travail placé sous la direction d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur de projet doit être créé. Ce groupe de travail devrait être composé de membres du personnel, de responsables de la supervision et de représentantes et représentants syndicaux de chaque secteur ou division de l'organisme. Une telle composition devrait maximiser l'acceptation du programme, garantir qu'il sera tenu compte des différents besoins de chaque unité et groupe, et renforcer le principe indispensable à la réussite selon lequel les décisions partent de la base de la hiérarchie.

Le mandat du groupe de travail porte sur la participation à la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation du système de conditions de travail flexibles. Le rôle des membres du groupe de travail est crucial pour la préparation et la dissémination de l'information aux groupes qu'ils représentent, ainsi qu'à l'organisme dans son ensemble.

Lorsque le groupe de travail a connaissance des besoins et préférences du personnel, il lui faut alors obtenir des données fondamentales sur le milieu de travail:

- le nombre total de membres du personnel qui seront touchés et la description de leur emploi
- les caractéristiques de la charge de travail de chaque service, y compris l'interdépendance en matière d'exécution du travail au sein de chaque service et entre les services
- la disponibilité du personnel suppléant ou de relève pour les fonctions principales
- le nombre et la fréquence des contacts avec le public et les clients de chaque unité
- les périodes de pointe par jour/semaine/mois et l'importance de l'effectif requis pour ces périodes de pointe
- le calendrier des entrées et sorties de fournitures, matériaux et produits
- la fréquence et la date des réunions et des communications entre services
- le besoin de surveillance et de présence de personnel de surveillance
- les fonctions administratives
- le détail des obligations contractuelles
- le personnel de soutien qui risque d'être touché par l'adoption d'horaires flexibles (p. ex., cafétéria, services de sécurité, standard téléphonique, entretien des locaux, etc.)
- les renseignements sur les unités, services ou groupes de l'organisme qui ne peuvent pas être inclus dans le programme d'horaires variables (définition des problèmes éventuels, consultation du personnel de supervision et des employées et employés pour essayer de trouver des solutions).

À partir de ces données et des objectifs établis du programme, le groupe de travail élabore ensuite une proposition de mise en oeuvre. Cette proposition a pour but de:

- déterminer les heures et jours de travail fixes, ainsi que les heures et jours mobiles (indication des unités ou services pour lesquels ces heures ou jours peuvent varier)
- préciser si la mise en réserve d'heures sera autorisée et selon quelles limites (ex. cinq heures par semaine pourraient être un maximum d'heures à prendre au cours d'une période donnée)
- formulation d'une politique et de directives sur le temps supplémentaire
- recommandation d'un système de relevé de présence

Comme le groupe de travail est composé de membres de la direction, du personnel et des syndicats qui tiennent à mettre en oeuvre un programme d'horaires variables, il devrait être possible de trouver une solution aux problèmes qui se poseront. Mais au cas où les membres du groupe de travail n'arriveraient pas à un accord, il faudra alors soumettre les questions restant à résoudre à un niveau de négociation officiel entre la direction et le personnel.

Le groupe de travail doit aussi, à ce stade, préparer un plan d'évaluation pour expliquer comment les résultats du programme d'horaires variables seront évalués.

Il est indispensable de choisir la méthode de ceuillette des données et d'analyse des résultats avant de passer à la mise en oeuvre. L'évaluation fournit les données nécessaires pour déterminer si les objectifs du programme ont été atteints.

Elle fournit aussi le moyen de déterminer s'il faut améliorer ou modifier le programme.

2. Étude pilote

Cameo a l'avantage d'avoir plusieurs années d'expérience des horaires flexibles puisque l'option de semaine comprimée a été introduite pour les techniciennes et techniciens au milieu des années 1980. Comme la compagnie a pu se baser sur cette expérience pour concevoir et planifier son programme actuel à l'intention du personnel du siège social, il fut décidé de sauter l'étape du projet pilote et de passer directement à la mise en oeuvre du programme d'horaires variables dans toute la compagnie.

Mais pour les organismes qui se lancent dans ce genre de programme pour la première fois, précisons que l'étape de l'étude pilote peut être critique dans le cadre du processus aboutissant à la mise en oeuvre générale.

L'étude pilote fournit l'occasion de mettre le système à l'essai sur une base restreinte et plus sélective afin de déceler les lacunes et de redresser les problèmes au plus tôt.

Dans le cadre de la planification de l'étude pilote, il importe d'obtenir l'approbation du personnel de supervision, des cadres, du personnel et des représentantes et représentants syndicaux. Il est toujours plus facile de convaincre les gens sceptiques dans un organisme lorsque la proposition fait déjà l'objet d'un certain appui.

Il faut aussi essayer de mettre le système à l'essai dans un service favorable à la proposition. On évite ainsi que le projet serve d'excuse pour s'attaquer à des problèmes à régler dans l'organisme. Il y a de fortes chances pour que les problèmes et préoccupations soulevés soient valables et qu'il soit nécessaire de les régler.

L'évaluation de l'étude pilote, accompagnée de recommandations, doit ensuite être soumise à la haute direction et doit devenir le fondement de toute décision en matière de mise en oeuvre dans tout l'organisme.

3. Évaluation de l'étude pilote

Le succès de l'étude pilote est mesuré normalement à partir de données quantitatives et subjectives. Les renseignements quantitatifs peuvent provenir des dossiers de la compagnie. Les données subjectives, soit sur l'attitude des personnes intéressées et intéressés, peuvent être obtenues au moyen de questionnaires distribués au personnel qui participe à l'étude pilote.

Certaines données — comme celles provenant d'une évaluation du système de contrôle utilisé ou d'un examen de l'impact des horaires variables sur le service à la clientèle — relèvent à la fois des domaines quantitatifs et subjectifs, et doivent donc être incluses dans les deux catégories d'évaluation.

L'évaluation a pour but de mesurer l'impact des horaires variables sur l'efficacité organisationnelle et sur la qualité de la vie professionnelle de chaque personne concernée. Voici des exemples de variables groupées selon les catégories suivantes:

- Efficacité organisationnelle: productivité, coûts, communication, modification de la responsabilité de supervision, service à la clientèle.
- Attitudes: satisfaction professionnelle (reconnaissance, autonomie, responsabilité, confiance, communication interpersonnelle), satisfaction retirée de l'horaire variable.
- Conciliation du travail rémunéré et des responsabilités familiales: temps à consacrer à la famille, temps de loisir, transport, occasions d'étudier, possibilité de s'occuper d'affaires personnelles.
- Changements de comportement: absentéisme, roulement, retards, blessures, recours aux congés de maladie, recrutement et embauche.

4. Présentation des résultats à la haute direction

Après avoir procédé à l'évaluation de l'étude pilote, le groupe de travail est en mesure de faire des recommandations à la haute direction et aux représentantes et représentants syndicaux sur le calendrier de mise en oeuvre et le plan d'évaluation.

Les décisions qui doivent être prises comprennent les suivantes:

- plusieurs options d'horaires variables seront-elles offertes ?
- une version du programme d'horaires variables sera-t-elle mise en oeuvre par tous les services ou toutes les unités ?
- y aura-t-il contribution au système à partir de la base hiérarchique et de quelle marge de manoeuvre disposeront les cadres pour concevoir un système qui tienne compte des besoins de leur unité ?
- Dans quelle mesure le personnel participera-t-il aux décisions sur leur propre horaire ?
- qui sera responsable du contrôle général du processus ?

5. Communication avec le personnel

Le personnel doit être informé de la décision de mettre le programme en oeuvre dès qu'elle est prise. La qualité et la fréquence de l'information communiquée déterminera le degré de soutien et de volonté de contribuer à la réussite du projet de la part du personnel.

Conformément au principe fondamental de partage de la responsabilité inhérent au programme de conditions de travail flexibles, il faut que la communication soit à double sens.

La direction devrait donner les raisons de l'adoption du programme ainsi que les objectifs et attentes de la compagnie. Le personnel a aussi des obligations, notamment celles d'identifier et de communiquer les besoins de chacune et chacun, et de contribuer à la mise au point d'options pratiques afin d'avoir la garantie d'obtenir les résultats escomptés.

La communication débute normalement par une note de service du chef de la direction de l'organisme. Elle doit renfermer des déclarations précises sur l'approbation du programme par la compagnie et par les représentantes et représentants syndicaux.

Cette note de service doit expliquer les buts visés par la compagnie et fournir des précisions sur le programme proposé, ainsi que des lignes directrices précises sur ce qui est proposé au personnel et sur ce que la compagnie en attend. Pour être plus sûr que tout le monde lira la note, il est recommandé de l'annexer au chèque de paie.

Le suivi à la note de service devrait être sous forme d'ateliers à l'intention du personnel, en général, du personnel de supervision et des cadres. Ces ateliers doivent présenter le programme d'horaires variables et les principales questions de conception à examiner.

Il faut s'assurer que les agentes et agents de gestion qui sont responsables des décisions qui concernent leur secteur aient suffisamment de renseignements et de soutien pour pouvoir mettre au point des conditions de travail flexibles et ne pas avoir de crainte au sujet de leur mise en application.

Les ateliers peuvent être animés par deux personnes qui connaissent les systèmes et questions en jeu. En milieu syndiqué, au moins une animatrice ou un animateur doit être issu du syndicat représentant le personnel syndiqué. Les équipes doivent pouvoir compter sur l'aide de membres du groupe de travail de chaque service. Des ateliers spéciaux devraient être réservés aux déléguées et délégués syndicaux pour maximiser leur participation.

Une fois les lignes directrices établies, chaque service ou unité peut préparer sa propre proposition compte tenu des exigences des emplois, des impératifs d'horaire ou calendriers et des préférences du personnel. Les propositions doivent être ensuite remises au groupe de travail pour qu'il s'assure qu'elles n'engendrent pas des conflits et que les arrangements répondent aux besoins du personnel et de l'organisme.

Il faut déceler au plus tôt les problèmes potentiels car la réussite de la mise en oeuvre d'un programme d'horaires variables est en grande partie liée à la qualité de la communication dans tout l'organisme. S'il existe des problèmes de communication avant même que le programme soit lancé, ceux-ci seront probablement aggravés par le lancement du programme. Cela s'applique en particulier dans les unités où le degré d'interdépendance est élevé.

Une bonne exécution du programme d'horaires variables peut améliorer les communications et le travail d'équipe, non seulement parmi les travailleuses et travailleurs, mais entre ces derniers et le personnel de supervision ainsi qu'entre les cadres et les leaders syndicaux. De bonnes bases de communication efficaces rehausseront les chances de réussite.

6. Lancement du programme

Une fois que le programme a reçu l'approbation de la haute direction et des représentantes et représentants syndicaux, le personnel de supervision doit être chargé de la mise en application des conditions de travail flexibles, étant entendu que l'horaire doit être appliqué pendant une période donnée — de préférence de six mois — sans être modifié.

Après la mise en oeuvre, le programme doit faire l'objet de contrôles et d'examens fréquents pour vérifier son efficacité et déterminer s'il faut y apporter des modifications.

Il est important d'informer régulièrement tous les groupes des résultats obtenus pour renforcer l'engagement envers le programme et déterminer si la réalisation des objectifs progresse normalement. Des séances d'information à l'heure du déjeuner et des articles dans le bulletin de la compagnie permettent d'informer le personnel des progrès réalisés.

7. Examen après la mise en oeuvre

Pour déterminer quels changements les arrangements de conditions de travail flexibles engendrent, le programme appliqué à toute la compagnie devrait être évalué de la même manière que l'étude pilote (voir page 25).

Les données quantitatives peuvent être extraites des dossiers de la compagnie alors que les opinions devraient être obtenues au moyen de questionnaires. Ces derniers devraient être remplis avant la mise en oeuvre, après six mois et après un an pour évaluer les effets à long terme, soit lorsque le programme a cessé d'être une nouveauté.

Étant donné que de nombreux changements qui interviendront concerneront directement les agentes et agents de gestion, il est utile de prévoir dans le questionnaire une section portant sur l'évaluation de l'expérience du groupe. On obtient un tableau plus détaillé des résultats si l'évaluation comprend des entrevues et des groupes cibles.

OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION

ACTION	OBJECTIFS
CRÉATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL	◆ maximise l'acceptation du programme en garantissant la représentation des besoins de chaque unité ou groupe. ◆ participe à l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation du programme.
ÉTUDE PILOTE	◆ permet à l'organisme de tester le système sur un groupe restreint d'employés pour détecter les lacunes et redresser les problèmes éventuels.
ÉVALUATION DE L'ÉTUDE PILOTE	◆ analyse l'impact des conditions de travail flexibles sur l'efficacité organisationnelle et sur la qualité de la vie professionnelle de chaque personne concernée.
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	◆ résout les questions qui posent des problèmes et permet d'obtenir l'appui de la direction et des représentantes et représentants syndicaux.
COMMUNICATION AVEC LE PERSONNEL	◆ indique la raison d'être du programme et fait connaître les objectifs et attentes de la compagnie. ◆ précise les lignes directrices sur ce qu'on propose au personnel et ce qu'on en attend. ◆ fournit une information et un appui suffisants aux agentes et agents de gestion pour mettre en oeuvre les conditions de travail flexibles.
LANCEMENT DU PROGRAMME	◆ fournit une bonne base pour évaluer le programme quand il est maintenu en application pendant une période déterminée - de préférence de six mois - sans modification . ◆ permet le contrôle et l'examen fréquents pour déterminer ce qu'il faut améliorer.
EXAMEN APRÈS LA MISE EN OEUVRE	◆ facilite l'évaluation de l'impact à long terme du programme par l'évaluation des données sur les attitudes après 6 mois et un an. ◆ comprend des entrevues et des groupes cibles qui donnent un tableau précis des résultats du programme.

CONCLUSION

Alors que les entreprises et organismes se préparent pour le XXIe siècle, l'adoption de programmes originaux capables de répondre aux besoins du personnel devient impératif.

Les organismes devront aller chercher leur personnel dans un bassin de main-d'oeuvre réduit et composé de personnes qui assumeront des responsabilités familiales. Par rapport à leur prédécesseurs, ces personnes auront des opinions et valeurs différentes, et envisageront différemment leurs priorités privées.

Les entreprises et organismes qui voudront attirer, retenir et motiver du personnel compétent devront prouver leur volonté de valoriser les personnes qui ont du talent et leur intention de respecter leurs priorités professionnelles et personnelles.

Ce texte a exposé les efforts déployés par un organisme — Camco Inc. — en matière d'exmen des besoins et préférences du personnel et de trouver les moyens les plus valables d'aider ces personnes à concilier le travail rémunéré et la vie familiale.

En établissant des liens plus productifs entre le travail rémunéré et la vie familiale, les compagnies comme Camco sont bien équipées pour attirer et conserver le personnel compétent dont elles ont besoin, tout en maintenant un degré élevé de dévouement et de productivité chez leurs employées et employés qui sont déjà à leur service.

S'adapter aux nouvelles caractéristiques de la main-d'oeuvre, c'est être gagnant sur toute la ligne, et c'est aussi l'occasion de rehausser la qualité de la vie professionnelle du personnel comme le chiffre d'affaires de l'organisme.

AVANTAGES POTENTIELS DES CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES

AVANTAGES POTENTIELS POUR LE PERSONNEL

- assumer plus efficacement les soins aux enfants et leur garde.
- mieux assumer les responsabilités en matière de soins aux personnes âgées (aide pour les repas, les achats et autres obligations quotidiennes).
- prendre des rendez-vous médicaux ou autres sans puiser dans les congés ou sans subir de perte de rémunération.
- planifier des réparations ou entretiens à domicile sans avoir à s'absenter.
- aller au travail et en revenir en dehors des heures de pointe, et ainsi atténuer le stress et la tension associés avec les déplacements pendant ces heures.
- se déplacer en dehors des heures de pointe pour réduire le temps de déplacement.
- permettre aux collègues de coordonner les heures de travail pour partager un véhicule et des responsabilités familiales.
- avoir plus de liberté et être mieux en mesure d'organiser sa vie.
- pouvoir atténuer les contradictions entre les horaires de travail et personnels.
- avoir une attitude plus positive envers le travail et le milieu de travail.
- participer à des activités scolaires, sportives, de loisir, des réunions avec les enseignantes et enseignants, etc., sans bouleverser la routine de travail ou familiale.

AVANTAGES POTENTIELS POUR L'ORGANISME

- réduire les retards et l'absentéisme.
- réduire le roulement de personnel.
- rehausser la productivité et le moral.
- permettre au personnel de travailler aux heures où leur capacité de production, de dynamisme et concentration est maximale.
- permettre au personnel de participer au choix des heures de travail entraînant une plus grande probabilité de respect des horaires et une réduction du risque de retard.
- permettre à l'organisme d'offrir des horaires de fonctionnement et de service plus longs.
- renforcer la capacité de l'organisme de recruter et de garder du personnel compétent.
- rehausser l'image de la compagnie en tant qu'employeuse progressiste.
- améliorer les relations entre les cadres et le personnel, et entre les collègues.
- accroître la confiance et la responsabilité du personnel entraînant un plus grand dévouement et une meilleure bonne volonté professionnelle.
- Développer de nouvelles compétences chez les personnes se remplaçant et doter ainsi la compagnie d'un personnel polyvalent.
- diminuer le temps de travail passé à l'exécution d'obligations familiales.

Renvois

1 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities,» *Canadian Business Review*, (automne 1989, p. 18).

2 *Ibid.*, p. 18.

3 Travail Canada, «Leave for Employee with Family Responsibilities», (1988, p. 8).

4 Fern Schumer Chapman, «Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children?» *Fortune*, (16 février 1987, p. 30).

5 Dan Remington, «When Your Parents Need You...», supplément de *The Globe and Mail* intitulé *Today's Health*, (3 décembre 1989, p. 16).

6 Rapport du sondage canadien sur la santé et l'invalidité, (1983-1984).

7 Bureau of National Affairs Inc., *Training Corporate Managers to Ease Work and Family Conflicts*, Rapport spécial no 28, Washington, D.C. BNA Inc. (avril 1990).

Bibliographie

Axel, Helen, *Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives*, Conference Board, (New York, 1985).

Johnson, Laura and Michael Yzerman. *Putting The Pieces Together: An Inventory of Work and Family Resources* (Toronto: Conseil de planification sociale de la Communauté urbaine de Toronto, 1988).

Naisbett, John et Patricia Aburdene. *Re-inventing the Corporation* (New York: Warner Books, 1985).

O'Hara, Bruce, *WORC Well: A Guide to Creating Worktime Options Resource Centres*, Association canadienne pour la Santé mentale, (Toronto, 1987).

Olmstead, Barney and Smith, Suzanne, *Creating A Flexible Workplace: How to Select and Manage Alternative Work Option*, AMACOM, (New York, 1989).

Paris, Hélène, *The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities*, Conference Board du Canada, (Ottawa, août 1989).

Ronen, Simcha, Ph.D., *Flexible Working Hours: An Innovation in the Quality of Work Life*, McGraw-Hill, (New York, 1981).

Stains, Graham L. et Joseph H. Pleck. *The Impact of Work Schedules on the Family*, (Michigan: Institute for Social Research, 1983).

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (DGCFO) est un organisme d'intervention central au sein du gouvernement de l'Ontario, relevant de la ministre déléguée à la Condition féminine. La Direction générale examine et élabore des politiques, coordonne des programmes et consulte et informe le public, permettant ainsi au gouvernement de réaliser ses engagements relatifs à l'égalité des Ontariennes sur les plans économique, juridique et social. Les besoins des immigrantes, des femmes handicapées, des femmes de minorités visibles, des femmes autochtones, francophones et des régions du Nord, préoccupent particulièrement la DGCFO.

La Direction des services consultatifs

La Direction des services consultatifs de la Direction générale est spécialisée dans les questions d'équité d'emploi; elle est chargée de favoriser la planification, l'élaboration et le développement des programmes d'équité d'emploi destinés aux secteurs privé et public de l'Ontario.

Pour atteindre cet objectif, la Direction offre une large gamme de services de consultation aux employeuses et employeurs qui viennent de se doter d'un programme d'équité d'emploi ou qui souhaitent renforcer celui qu'ils ont déjà établi. Les conseillères et conseillers proposent des stratégies d'équité d'emploi adaptées au milieu particulier de chaque organisme. La Direction offre les services suivants:

- ateliers
- information et guides techniques
- vidéos
- occasions d'échanger des idées avec d'autres employeuses et employeurs grâce aux projets pilotes «Agents de changement»

Pour de plus amples renseignements, s'adresser à:

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
2, rue Carlton
12ème étage
Toronto (Ontario)
M5B 2M9
(416) 314-0300

Annexe A

SONDAGE SUR LES BESOINS DU PERSONNEL: LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire suivant a été préparé pour découvrir comment le personnel de Camco Inc. réussit à concilier ses priorités professionnelles et personnelles, et pour déterminer ses besoins, ses priorités et ses préférences concernant les conditions de travail flexibles. La conception du sondage correspond au contexte de Camco, mais on peut facilement adapter les questions aux besoins d'autres entreprises et organismes.

PARTIE A: RENSEIGNEMENTS SUR LA FAMILLE

Cette section vous concerne et concerne également votre famille, s'il y a lieu. Ces questions ont pour but d'obtenir un tableau des responsabilités de notre personnel en dehors du travail. Veuillez encercler le chiffre ou la lettre correspondant à la réponse qui reflète le mieux votre situation. N'hésitez pas à inscrire tout renseignement supplémentaire au verso de la page.

Décrivez-vous

1. Sexe

1. ___ féminin 2 ___ masculin

2. À quel groupe d'âge appartenez-vous ?

1. ___ de 18 à 24 ans
2. ___ de 25 à 34 ans
3. ___ de 35 à 44 ans
4. ___ de 45 à 54 ans
5. ___ 55 ans et plus

3. Catégorie d'emploi

1. ___ personnel à l'heure
2. ___ personnel salarié

4. Situation matrimoniale

1. ___ mariée ou marié/vie commune
2. ___ célibataire/divorcée ou divorcé/ séparée ou séparé

5. Songez-vous sérieusement à avoir des enfants d'ici cinq ans ?

1. ___ oui 2. ___ non 3. ___ indécise/indécis

Décrivez votre partenaire

(Si cela ne vous concerne pas, passez à la question 9)

6. Est-ce que votre partenaire occupe un emploi rémunéré ?

1. ___ oui, à temps plein
2. ___ oui, à temps partiel
3. ___ non, mais cherche du travail
4. ___ non
5. ___ sans objet

7. Si votre partenaire occupe un emploi rémunéré, combien d'heures par semaine en moyenne cette personne doit-elle travailler ?

1. ___ 15 heures ou moins
2. ___ de 16 à 24 heures
3. ___ de 35 à 40 heures
4. ___ plus de 40 heures
5. ___ sans objet

8. L'emploi de votre partenaire comprend-il du travail par postes?

1. ___ oui 2. ___ non 3. ___ sans objet

Décrivez vos enfants

(Si vous n'avez pas d'enfant, passez à la question 13)

9. Veuillez indiquer les groupes d'âges correspondant à chaque enfant qui habite actuellement avec vous la plupart du temps. Veuillez inclure les enfants qui font l'objet d'une entente de garde partagée, mais exclure les enfants pensionnaires dans un établissement d'enseignement.

1. ___ moins d'un an
2. ___ de 1 à 3 ans
3. ___ de 4 à 6 ans
4. ___ de 7 à 11 ans
5. ___ de 12 à 17 ans
6. ___ 18 ans et plus

10. Vos enfants d'âge pre-scolaire sont-ils actuellement gardés en dehors de chez vous ?

1. ___ oui 2. ___ non 3. ___ sans objet

11. Disposez-vous des services d'une personne à temps plein ou à temps partiel qui garde vos enfants à la maison ?

1. ___ oui 2. ___ non 3. ___ sans objet

12. Les conditions de garde de vos enfants sont-elles satisfaisantes ?

1. ___ oui 2. ___ non 3. ___ sans objet

Dans la négative, veuillez préciser:

_____

_____

_____

Décrivez votre foyer

13. En plus de vous-même, de votre partenaire et de vos enfants, combien de personnes habitent chez vous ?

_____

14. Quel est leur lien de parenté ou autre avec vous?

1. ___ un de vos parents ou les deux
2. ___ un de vos beaux-parents ou les deux
3. ___ autre (veuillez préciser)

15. Vous occupez-vous d'un membre de la famille ou d'une amie ou d'un ami qui est une personne âgée, gravement malade ou handicapée ?

1. ___ oui, c'est ma responsabilité principale à la maison
2. ___ oui, c'est ma responsabilité principale hors de chez moi
3. ___ oui, c'est une responsabilité partielle (à la maison ou ailleurs)
4. ___ non

PARTIE B: RESPONSABILITÉS ENVERS LA FAMILLE ET LE TRAVAIL

Les questions de cette section ont pour but de mieux cerner la nature et l'envergure des responsabilités du personnel en dehors du travail, de même que leur impact sur le travail.

16. Combien d'heures par semaine environ consacrez-vous aux travaux ménagers et d'entretien de la maison (à cuisiner ou à tondre la pelouse, par exemple) ?

_____ heures

17. Comment est répartie la responsabilité des travaux ménagers ?

1. ___ vous vous chargez exclusivement ou en grande partie de toutes les tâches
2. ___ votre partenaire s'en charge en grande partie
3. ___ les tâches sont partagées également entre vous et votre partenaire
4. ___ un autre membre de la maisonnée ou une personne de l'extérieur de la maisonnée se charge des tâches ménagères (veuillez préciser)

_____

_____

18. Si vous avez des enfants de moins de 18 ans qui habitent à la maison, comment partagez-vous la garde des enfants ?

1. ___ vous vous chargez exclusivement ou en grande partie des tâches relatives à la garde des enfants
2. ___ votre partenaire s'en charge en grande partie
3. ___ vous et votre partenaire partagez également cette responsabilité
4. ___ un autre membre de la maisonnée ou une personne de l'extérieur de la maisonnée se charge en grande partie de cette responsabilité (veuillez préciser) _____
5. ___ sans objet

19. Combien d'heures par semaine environ consacrez-vous à vous occuper d'un membre de la famille qui est âgé, malade ou handicapé ?

_____ heures (indiquer 0 si vous ne le faites pas)

20. Vacances et congés exclus, combien de jours de travail environ (à temps plein ou partiel) avez-vous manqué au cours des six derniers mois ?

_____ jours

21. En général, quelle était la cause de la majorité de vos absences ?

1. ___ maladie, rendez-vous ou affaires personnelles
2. ___ responsabilités familiales (maladie, rendez-vous, etc.)
3. ___ autres responsabilités (visite de service de réparation ou d'entretien à la maison, par exemple)
4. ___ autre (veuillez préciser)

22. Combien de fois environ avez-vous commencé votre travail en retard ou avez-vous quitté au moins 30 minutes avant l'heure de départ au cours des six derniers mois ?

_____ fois

23. En général, quelle était la cause de la majorité de vos retards ou de vos départs prématurés ?

1. ___ maladie ou rendez-vous personnels
2. ___ responsabilités familiales
3. ___ autres responsabilités

24. En général, en quoi, selon vous, les responsabilités familiales ont eu des répercussions sur vos conditions de travail au cours des douze derniers mois ?

	Source de problèmes	Aucun problème	Sans objet
Capacité de concentration au travail	___	___	___
Heures supplémentaires	___	___	___
Possibilité de promotion	___	___	___
Possibilité d'assister à des réunions en dehors des heures de travail	___	___	___
Possibilité de perfectionnement professionnel	___	___	___
Possibilité d'accepter des projets supplémentaires	___	___	___
Possibilité de suivre des cours de formation	___	___	___
Capacité de bien faire son travail	___	___	___
Possibilité de voyager pour affaires	___	___	___
Autre (veuillez préciser)			

PARTIE C: INITIATIVES DU MILIEU DE TRAVAIL

Cette section examine d'autres conditions de travail et des questions qui s'y rapportent. Les questions qui suivent ont pour but d'identifier vos besoins et vos préférences concernant ces conditions. On peut trouver des solutions de rechange qui améliorent la souplesse du milieu de travail et qui vous permettent de mieux assumer vos responsabilités familiales. Nous vous demandons d'indiquer les programmes auxquels vous aimeriez participer, tout en vous rappelant que ces conditions de travail doivent aussi répondre aux besoins de l'entreprise.

25. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise ?

1. ___ depuis moins d'un an
2. ___ depuis 2 à 5 ans
3. ___ depuis 6 à 10 ans
4. ___ depuis 11 à 15 ans
5. ___ depuis 16 à 20 ans
6. ___ depuis plus de 20 ans

26. Aimeriez-vous que l'on adopte des conditions de travail flexibles chez Camco ?

1. ___ oui
2. ___ non
3. ___ indécise/indécis

27. Quelles conditions de travail flexibles correspondraient le mieux à vos besoins tout en répondant aux besoins de l'entreprise ? Veuillez encercler le chiffre du programme que vous choisiriez. (Vous pouvez encercler plus d'un programme, en veillant à leur donner un ordre de préférence en mettant un «1» à côté de celui que vous préférez.)

Classement

_____ 1. HORAIRE VARIABLE
Présente une certaine souplesse des heures d'arrivée et de départ (les «plages mobiles»), mais le personnel doit être présent durant la «plage fixe».

_____ 2. HORAIRE D'ÉTÉ
Travailler plus longtemps 4 jours par semaine pour raccourcir la 5ème journée de travail (le lundi ou le vendredi).

_____ 3. SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE
Horaire de travail hebdomadaire réparti sur moins de cinq jours (cinq jours de travail accomplis en quatre jours, par exemple).

____ 4. PARTAGE DE L'EMPLOI
Deux personnes (ou plus) occupent un poste qui constituait auparavant un seul emploi à temps plein.

____ 5. TRAVAIL À LA MAISON
Travail effectué à la maison pendant une partie de la journée ou de la semaine de travail.

____ 6. CONGÉS PERSONNELS
Possibilité de s'absenter pour des raisons de formation, d'épanouissement personnel ou pour faire du bénévolat.

____ 7. PROGRAMMES DE RETRAITE ÉLARGIS
Programme individualisé de préparation à la retraite par étapes, avec service de consultation.

____ 8. AUTRES
(veuillez préciser)

_____
_____
_____

28. Quels soucis ou inquiétudes réduiraient votre capacité de participer à l'un des programmes décrits à la question 27 ? Vous pouvez encercler plus d'une réponse.

1. ___ souci de maintenir le paiement des heures supplémentaires
2. ___ besoin de conserver intégralement les avantages sociaux et de retraite
3. ___ besoin de travailler à temps plein
4. ___ volonté de maintenir les primes de poste
5. ___ besoin de l'appui de la direction
6. ___ autre (veuillez préciser)

_____
_____
_____

29. Aimeriez-vous qu'on lance un programme de garde d'enfants subventionné par l'entreprise chez Camco ?

1. ___ oui
2. ___ non
3. ___ indécise/indécis

30. Lequel des services de garde d'enfants suivants vous serait le plus utile au cours des cinq prochaines années ?

1. ___ une garderie dans la communauté avoisinante
2. ___ un service de référence sur les garderies
3. ___ autre (veuillez préciser)
4. ___ sans objet

31. Si vous êtes (ou pensez le devenir) entièrement ou en partie responsable des soins à prodiguer à une personne âgée ou handicapée, une parente ou un parent, une amie ou un ami, quel genre de programme vous serait le plus utile ?

1. ___ un congé spécial pour prendre soin d'une parente ou d'un parent, d'une amie ou d'un ami malade, handicapée ou handicapé
2. ___ un service de consultation pour le personnel (sur les lieux ou à l'extérieur)
3. ___ autre (veuillez préciser)
4. ___ sans objet

32. Selon vous, comment Camco peut-elle mieux vous aider, vous et vos collègues, à assumer vos responsabilités familiales ?

_____
_____
_____
_____

33. Quelles sont vos questions ou inquiétudes concernant la mise en oeuvre par Camco de conditions de travail plus flexibles ou les moyens d'aider le personnel à assumer ses responsabilités familiales ?

_____
_____
_____
_____
_____

34. Autres commentaires:

_____
_____
_____
_____
_____

Direction générale
de la condition
féminine de l'Ontario

Nous vous encourageons à copier ce document.
Veuillez mentionner la Direction generale de la
condition feminine et Camco Inc.

Camco

Imprimé sur papier recyclé

Aout 1992. Imprimé au Canada

77

ISBN 1-895368-13-8